



Universidade de Brasília
Faculdade de Administração, Contabilidade e Economia
Departamento de Administração

MARCELLUS SILVEIRA CURVELLO LOPES

**A PERCEPÇÃO DA INOVAÇÃO SOCIAL E ORGANIZACIONAL
NA ÓTICA DOS STAKEHOLDERS: Um estudo de caso**

Brasília – DF

2017

MARCELLUS SILVEIRA CURVELLO LOPES

**A PERCEPÇÃO DA INOVAÇÃO SOCIAL E ORGANIZACIONAL
NA ÓTICA DOS STAKEHOLDERS: Um estudo de caso**

Monografia apresentada ao Departamento de Administração como requisito parcial à obtenção do título de Bacharel em Administração.

Professor Orientador: Prof. Dr. Edgar Reyes Junior.

Brasília – DF

2017

Lopes, Marcellus Silveira Curvello

A PERCEPÇÃO DA INOVAÇÃO SOCIAL E ORGANIZACIONAL
NA ÓTICA DOS STAKEHOLDERS: Um estudo de caso / Marcellus
Silveira Curvello Lopes. – Brasília, 2017. 89 f.:il

Monografia (bacharelado) – Universidade de Brasília,
Departamento de Administração, 2017.

Orientador: Prof. Dr. Edgar Reyes Junior, Departamento de
Administração.

1. Empreendedorismo social; 2. Empreendedores sociais; 3.
Inovação social; 4. Inovação organizacional.

MARCELLUS SILVEIRA CURVELLO LOPES

**A PERCEPÇÃO DA INOVAÇÃO SOCIAL E ORGANIZACIONAL
NA ÓTICA DOS STAKEHOLDERS: Um estudo de caso**

A Comissão Examinadora, abaixo identificada, aprova o Trabalho de
Conclusão do Curso de Administração da Universidade de Brasília do (a)
aluno (a)

Marcellus Silveira Curvello Lopes

Prof. Dr. Edgar Reyes Junior
Professor Orientador

Prof^a. Dr^a, Siegrid Guillaumon
Dechandt
Professor-Examinador

Prof^a. Me^a. Olinda Maria Gomes
Lesses
Professor-Examinador

Brasília, 20 de Junho de 2017

Dedico este trabalho a todos que me ajudaram, sejam os clientes ou os colaboradores da empresa pesquisada, meu orientador e outros professores da UnB, minha namorada, meus amigos e familiares. Sem o apoio de todos, nada disso seria possível.

AGRADECIMENTOS

Gostaria de agradecer inicialmente meus pais, que sempre buscaram o melhor para a nossa família e me proporcionaram essa oportunidade. Ao meu orientador, professor Edgar, que sempre me ofereceu o seu melhor e nunca deixou de acreditar em mim. Isto também vale para minha namorada, Giselle, que esteve comigo nos meus piores momentos e com quem agora divido essa alegria. E a todos os outros que estiveram na minha dedicatória, como meus amigos, colaboradores da UnB, colaboradores da empresa estudada e os clientes que gentilmente participaram deste trabalho, o meu mais sincero agradecimento.

RESUMO

Este trabalho teve por objetivo analisar a percepção de *stakeholders* sobre inovações sociais e organizacionais de uma empresa que se mostra como uma empresa social - também podendo ser considerada como um empreendimento social ou negócio social - com sua área de atuação em Brasília. Um empreendimento social se caracteriza assim por possuir objetivos sociais – ou seja, que buscam ter um impacto social positivo - dentre seus objetivos organizacionais, sendo esses objetivos os prioritários ou não da organização. As áreas de estudos de empresas sociais, inovações sociais e inovações organizacionais são relativamente novas. Buscou-se investigar se a empresa social estudada - do ramo alimentício e que tem por missão oferecer qualidade de vida e proporcionar o bem-estar social por meio de produtos socioambientalmente responsáveis - realizava inovações sociais e organizacionais. Para isso, um questionário objetivo - baseado no quadro descritivo analítico de inovação social e organizacional de Parente *et al* (2014) - foi respondido por 50 clientes da organização estudada e foram realizadas várias entrevistas semiestruturadas com o dono da organização, seus colaboradores e também com fornecedores, além de ter sido realizada uma observação não participante. Constatou-se que a empresa estudada é percebida mais por suas inovações sociais do que pelas suas inovações organizacionais – que, como observado, não existem, apesar dos resultados indicarem que os *stakeholders* reconhecem a existência dessas inovações organizacionais. Sobre essas inovações sociais, foi constatado que, apesar da organização realizar projetos sociais em seu espaço físico e fora dele, tanto os clientes quanto a maioria dos colaboradores desconhecem a maioria das iniciativas realizadas. Este trabalho ainda utilizou do quadro das três perspectivas – a perspectiva europeia, americana e a de países emergentes - de negócios sociais elaborado por Comini, Barki e Aguiar (2012) para analisar em qual das três perspectivas a empresa estudada melhor se encaixaria. Descobriu-se que a empresa estudada não se encaixa por completo em nenhuma das perspectivas propostas, mesmo tendo mais características em comum com a perspectiva americana. Foram apresentadas questões pertinentes para a empresa estudada e para os campos de estudos de empreendedorismo social e também de inovação social, que são relativamente pequenos e pouco estudados na academia, especialmente no Brasil.

Palavras-chave: 1. Empreendedorismo social; 2. Empreendedores sociais; 3. Inovação social; 4. Inovação organizacional

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Evolução da publicação sobre empreendedorismo social de 2000 a 2012 por Campos *et al* (2012).

Figura 2 – Gênero dos clientes.

Figura 3 – Faixa etária dos clientes.

Figura 4 – Grau de escolaridade dos clientes.

Figura 5 – Faixa de renda familiar dos clientes.

Figura 6 – Reconhecimento de projetos sociais pelos clientes.

Figura 7 – Integração e coerência entre as principais áreas da empresa.

Figura 8 – Trabalhar com e em rede

Figura 9 – Diversidade de públicos-alvo e atividades.

Figura 10 – Resultados imateriais/intangíveis

Figura 11– Resultado consolidado da subdimensão “Alcance”.

Figura 12 – Resultado consolidado da subdimensão “Replicabilidade”.

Figura 13 – Tipos de gestão (estratégica, operacional).

Figura 14 – Resultado consolidado da subdimensão “Modelos organizacionais”.

Figura 15 – Modalidades de coordenação e trabalho em equipe.

Figura 16 – Práticas de cooperação e de comunicação interna.

Figura 17 – Resultado consolidado da subdimensão “Organização do trabalho”.

Figura 18 – Configurações de redes de relações: parcerias, redes e outros *stakeholders*.

Figura 19 – Práticas de governança e prestação de contas interna e externa.

Figura 20 – Resultado consolidado da subdimensão “Governança e capital social”.

Figura 21 – Resultados finais das dimensões analíticas de processo e produto ou resultados, e inovação social e organizacional.

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Principais perspectivas sobre negócios sociais, por Comini, Barki e Aguiar (2012).

Tabela 2 – Quadro da síntese teórica, adaptado de Parente *et al* (2014).

Tabela 3 – As características da empresa estudada em relação ao quadro das principais perspectivas sobre negócios sociais de Comini, Barki e Aguiar (2012).

LISTA DE ABREVIações

RSE – Responsabilidade Socioambiental

MSC – Marketing Social Corporativo

PME – Pequenas e Médias Empresas

ONG – Organizações Não Governamentais

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	11
1.1	CONTEXTUALIZAÇÃO DO ASSUNTO	11
1.3	OBJETIVO GERAL.....	13
1.4	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	13
1.5	JUSTIFICATIVA	13
2	REFERENCIAL TEÓRICO.....	16
2.1	EMPREENDEADORISMO SOCIAL	16
2.2	EMPREENDEDORES SOCIAIS	22
2.3	INOVAÇÃO SOCIAL E ORGANIZACIONAL.....	24
2.4	SÍNTESE TEÓRICA.....	28
3	METODOLOGIA	31
3.1	TIPO E DESCRIÇÃO GERAL DA PESQUISA	31
3.2	CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO, SETOR OU ÁREA.....	32
3.3	PARTICIPANTES DO ESTUDO.....	33
3.4	CARACTERIZAÇÃO DOS INSTRUMENTOS DE PESQUISA	34
3.5	PROCEDIMENTOS DE COLETA E DE ANÁLISE DE DADOS.....	35
4	RESULTADOS E DISCUSSÃO	36
4.1	ANÁLISE SOCIODEMOGRÁFICA DOS CLIENTES.....	36
4.2	RECONHECIMENTO DE PROJETOS SOCIAIS	41
4.3	INOVAÇÃO SOCIAL E ORGANIZACIONAL.....	41
4.3.1	INOVAÇÃO SOCIAL	44
4.3.2	INOVAÇÃO ORGANIZACIONAL.....	55
4.4	DIMENSÕES GERAIS	69
5	CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES.....	74
	REFERÊNCIAS.....	77
	APÊNDICES.....	82
	APÊNDICE I - QUESTIONÁRIO DE INOVAÇÃO SOCIAL E INOVAÇÃO ORGANIZACIONAL APLICADO AOS CLIENTES	82

1 INTRODUÇÃO

1.1 Contextualização do assunto

Nas últimas décadas, com o grande aumento do número de empresas oferecendo seus serviços, a competição entre elas cresceu e se tornou extremamente acirrada, com cada organização buscando de diferentes maneiras manter-se no ambiente de negócios. Torna-se importante para cada organização se diferenciar das outras. Novas ideias, práticas, metodologias e equipamentos podem ser de grande valia para o futuro das empresas, e assim as inovações são cada vez mais apreciadas.

As inovações não se resumem apenas às grandes empresas do setor privado. Organizações públicas e organizações do terceiro setor também estão cada vez mais atentas às mais recentes práticas e estudos sobre inovação.

Além disso, existe um novo tipo de empreendimento que está se inserindo nessa realidade: as empresas sociais, organizações que incluem em seus objetivos, de maneira parcial ou total, criar um retorno social para a comunidade, que varia a depender da organização. Essas empresas também são chamadas de negócios sociais. Com a expansão desse tipo de negócio, essas organizações passam a atrair cada vez mais a atenção da sociedade, não apenas daqueles que seriam beneficiados pelo atingimento desses objetivos sociais, mas também de empreendedores e investidores que estão procurando novas oportunidades (KIYAMA, 2012).

Todavia, esses empreendimentos ainda causam dúvidas a respeito de suas configurações. Dees (1998) ressalta que o debate sobre empreendimento social é novo, mas o fenômeno não é. Esclarece, ainda, que apesar do conceito estar ganhando popularidade, empreendimento social significa diferentes coisas para diferentes públicos e que isso pode ser confuso. Confusão essa corroborada por Johnson (2000) e Peredo e McLean (2006), que entendem que empreendimentos sociais e suas atividades acabam por borrar as tradicionais linhas que separam os setores público do privado e ainda do terceiro setor. Para Melo Neto e Froes (2002), o empreendedorismo social é uma nova forma de pensar a comunidade.

Apesar da dificuldade em se definir o que é uma empresa (ou negócio) social, elas existem e são atuantes no mercado. Englobando objetivos sociais, essas organizações em tese deveriam ter uma dificuldade adicional em seu funcionamento: além de se esforçarem para sobreviver no mercado, devem cumprir seu cunho social.

Assim, se for levado em consideração que essas empresas não abarcam apenas um tipo de objetivo, imagina-se que elas enfrentem dificuldades adicionais na sua rotina para atingi-los. Também se assume que essas as empresas estão cientes de suas situações, buscando se preparar ainda mais que seus concorrentes para garantir o cumprimento de seus diversos objetivos. É possível que essas empresas busquem criar inovações, sejam em produtos, processos, serviços ou projetos, para ter mais condições de atingirem os resultados desejados.

Outra área correlata ao empreendedorismo social e que passa a ser mais estudada a partir do maior destaque daquela é a área de inovação social (PHILIPS *et al*, 2015). Esses dois campos de estudos dividem valores e têm o mesmo foco em atingir objetivos sociais (PHILIPS *et al*, 2015). Pode se imaginar que empresas e empreendedores sociais tenham um comportamento transformador e tenham interesse em criar inovações sociais.

Ainda, não pode ser descartado o valor das inovações organizacionais para essas empresas sociais visto que, como ressaltam Camisón e Villar-López (2012), esse tipo de inovação pode ter um impacto positivo sobre os indicadores de desempenho das empresas, tornando-se, dessa forma, em um objeto de estudo atrativo.

Assim, tratando as empresas sociais como um novo tipo de organização atuando nas sociedades e dada a necessidade de que o conhecimento sobre elas seja aprofundado, além do desenvolvimento dos temas de inovação social e organizacional, pode ser investigado como os *stakeholders* notam as inovações sociais e organizacionais – se existentes - da empresa social.

Destas considerações surge a seguinte questão de pesquisa: **Como os *stakeholders* percebem as inovações sociais e organizacionais das empresas?**

1.2 Objetivo geral

Analisar a percepção dos *stakeholders* sobre as inovações sociais e organizacionais da organização.

1.3 Objetivos específicos

- Identificar as inovações sociais e organizacionais criadas pela organização.
- Analisar a percepção dos *stakeholders* sobre o processo de criação das inovações sociais e organizacionais.
- Verificar a participação dos *stakeholders* da organização no processo da criação de inovações sociais e organizacionais.

1.4 Justificativa

Por ser um tema relativamente recente, é compreensível que exista uma falta latente de estudos mais aprofundados sobre o empreendedorismo social e as características das empresas sociais. Fischer (2011) argumenta que pouquíssimos estudos se aprofundaram devidamente sobre o entendimento do empreendedorismo social no Brasil.

Observa-se um cenário de escassez de estudos na área de empreendedorismo social. Tal situação não causa espanto ao observarem-se os resultados da pesquisa de Santos e Galleli (2013), que analisaram o ensino do tema nos cursos de Administração nas universidades brasileiras. São poucas universidades que possuem disciplinas que estejam, no mínimo, ligadas à área de empreendedorismo social, sendo que a maioria dessas universidades está concentrada na região Sul do país, que não abarca tantos

empreendimentos sociais como as regiões Nordeste e Sudeste (SANTOS; GALLELI, 2013).

Alves Júnior e Fontenele (2009) ressaltam que, no caso brasileiro, são raras e de difícil generalização as informações sobre a criação de empreendimentos com fins sociais.

Sobre a produção brasileira de estudos sobre o empreendedorismo social, Ávila *et al* (2014) destacaram que, em seus estudos, o Brasil não é encontrado entre os 25 países que mais publicam sobre o tema do empreendedorismo social. O *ranking* é liderado pelos Estados Unidos, seguido por Inglaterra, Canadá, China e Alemanha.

Outro estudo realizado por Campos *et al* (2012), como retratado na Figura 1, analisou a produção científica brasileira sobre o tema entre 2000 e setembro de 2012, revelando mais sobre o estado da pesquisa sobre o tema na nossa comunidade acadêmica. Foi destacado que a publicação de estudos com essa temática vem crescendo ao longo do tempo, atingindo seu pico em 2008 e mantendo uma série de ao menos 7 artigos publicados com esse tema desde 2007.

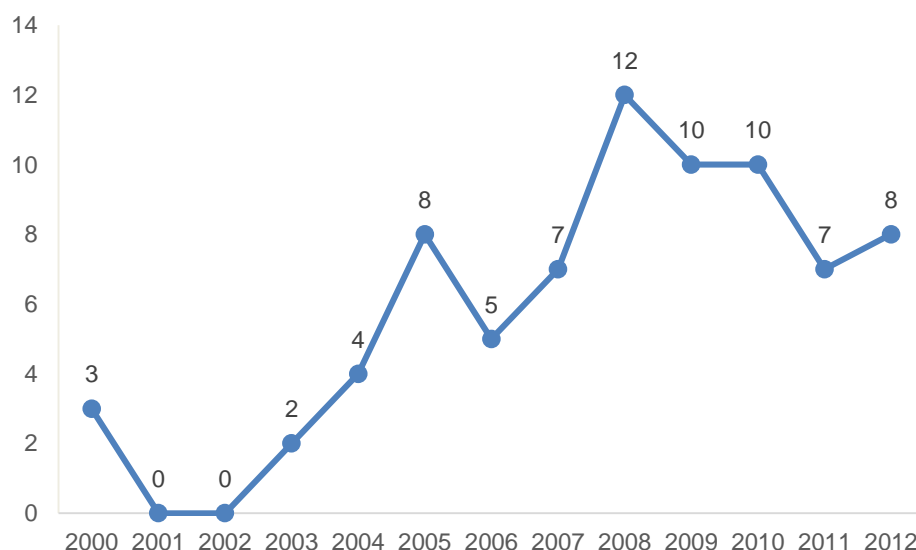


Figura 1. Evolução da publicação sobre empreendedorismo social de 2000 a 2012, por Campos *et al* (2012).

Os autores observam a natureza desses estudos que, predominantemente, apresentaram uma análise teórico-empírica (85,5% do total estudado) em detrimento de

abordagens puramente teóricas (14,5% do total). Porém, não foram encontradas pesquisas puramente empíricas, indicando que a área ainda está crescendo e se tornando relevante para os pesquisadores brasileiros.

A área de inovação social se encontra em situação similar. Contudo, se a área ainda não se encontra plenamente desenvolvida, é observado por Philips *et al* (2015) um aumento no número de estudos sobre o tema. Philips *et al* (2015) observaram que o interesse pela área de inovação social surgiu logo após o interesse pelo empreendedorismo social – nos anos finais da década de 1990 -, com os dois campos de pesquisa atraindo cada vez mais olhares com o passar do tempo. Os autores ressaltam que ambas as áreas dividem valores e trabalham especialmente na oportunidade de resolução de problemas para suprir necessidades sociais.

Dada a importância de inovação para as organizações, tem-se que, sem inovar, poucas organizações podem ter esperanças em sobreviver e prosperar (ANDERSON *et al*, 2014). Camisón e Villar-López (2012) ressaltam a importância do potencial estratégico das inovações organizacionais, que podem ter um impacto positivo no desempenho das empresas.

Entende-se assim que faltam estudos que envolvam aspectos mais complexos do empreendedorismo social. De fato, a falta de estudos puramente empíricos nessa área é clara, e no Brasil o cenário se repete.

Assim, este trabalho busca contribuir com o aprofundamento dos estudos sobre as empresas sociais, inovações sociais e organizacionais e em difundir o tema de empreendedorismo social para que receba mais atenção da comunidade acadêmica brasileira. Os resultados dessa pesquisa também serão úteis para a empresa envolvida na pesquisa e potencialmente para outras empresas sociais localizadas no Distrito Federal que realizam ou desejam realizar inovações sociais e organizacionais em seus domínios.

Observando, ainda, o crescente número de interessados pelo tema no Brasil, como empresários que irão se aventurar por esses negócios e futuros *stakeholders* desses empreendimentos, como clientes, parceiros, investidores e acionistas, essa pesquisa também poderá ser relevante para esses atores e a sociedade em geral.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Neste tópico serão discutidos os aspectos teóricos relativos a empreendedorismo social e a figura dos empreendedores sociais, além de inovação social e inovação organizacional.

2.1 Empreendedorismo social

Os estudos sobre empreendedorismo social são relativamente recentes e datam do fim da década de 90 (PHILIPS *et al*, 2015). A área passou a ter maior destaque com Muhammad Yumus, vencedor do Prêmio Nobel da Paz de 2005 por seus serviços realizados em Bangladesh, por intermédio de seu banco fornecedor de microcrédito para uma parte da população que não era elegível a esse crédito em bancos convencionais. Yumus chamou a atenção mundial para esse fenômeno do empreendedorismo social.

Vários autores, como Barki *et al* (2015), Philips *et al* 2015 e Fischer (2011) reconhecem que o tema de empreendedorismo social vem sendo estudado há pouco tempo, ganhando notoriedade com o trabalho de Dees (1998) Segundo Dees (1998), empreendedorismo social é um fenômeno antigo, mas com uma nova terminologia. E esse fenômeno, por suas distintas características, cria muitas dúvidas.

O empreendedorismo social surge como uma subárea de empreendedorismo. Se o empreendedorismo trata da criação de negócios para aproveitar oportunidades do mercado (MELO NETO; FROES, 2002), o empreendedorismo social trata da criação de empreendimentos sociais para satisfazer necessidades sociais. Campos *et al* (2012) afirmam que a criação de empreendimentos sociais no Brasil segue uma tendência mundial, onde os Estados, por falharem em suas responsabilidades para solucionar questões sociais, observam esses deveres sendo absorvidos também por membros da sociedade civil. Assim, de acordo com Campos *et al* (2012):

Nessa linha, um empreendimento social tem por finalidade desempenhar um papel que caberia inicialmente ao Estado, realizando algum tipo de atividade em uma comunidade que apresenta escassez econômica, impactando no desenvolvimento humano e social de seus integrantes e possibilitando meios para estimular a emancipação desses participantes enquanto cidadãos. (CAMPOS *et al*, 2012, pg. 64)

Para Austin, Stevenson e Wei-Skillern (2006), empreendedorismo social é um tema inovador; é uma atividade criadora de valor social que pode ocorrer no setor social, governamental ou empresarial. Tal definição mostra que o valor social pode ser criado por qualquer setor da sociedade. Ainda, a distinção entre o empreendedorismo tradicional com o social não é extrema, ou seja, entre objetivos puramente sociais ou puramente econômicos. Mesmo nesses extremos, há elementos dos dois objetivos (AUSTIN; STEVENSON; WEI-SKILLERN, 2006).

De maneira geral, iniciativas que buscam criar um impacto social positivo pertencem ao campo do empreendedorismo social (IIZUKA; VARELA; LARROUDÊ, 2015).

Melo Neto e Froes (2002) tratam o empreendedorismo social como uma nova maneira de se pensar o desenvolvimento holístico - social, econômico, político, cultural - de uma sociedade, ressaltando que há uma quebra de paradigmas. Para Oliveira (2004) o empreendedorismo social é um novo paradigma de ação social, trazendo uma releitura das relações e da integração de atores internos de uma sociedade.

Com o empreendedorismo social, surgem os empreendimentos sociais – ou negócios, empresas sociais. São organizações que buscam criar um impacto social positivo e também procuram o lucro (IIZUKA; VARELA; LARROUDÊ, 2015). Ainda, para Iizuka, Varela e Larroudê (2015), o lucro não é prioridade para as empresas sociais – é apenas necessário para sobreviver.

Por terem essas características únicas, Johnson (2000) e Peredo e McLean (2006) entendem que esses empreendimentos sociais borram as linhas que separavam o segundo setor - dos empreendimentos tradicionais - do terceiro setor – social, das Organizações Não Governamentais (ONGs) e outras entidades sem fins lucrativos.

Campos *et al* (2012) identificaram lacunas de estudos no que se refere ao impacto social do empreendimento. De fato, uma das maiores dificuldades dos negócios sociais é medir seus impactos sociais. Tais impactos sociais – ou ambientais – são muito mais

difíceis de se medir do que os resultados financeiros (IIZUKA; VARELA; LARROUDÉ, 2015). Para Portocarrero e Delgado (2010), os negócios sociais podem ser avaliados pelos aspectos tangíveis - como aumento de renda e acesso a bens e serviços - e intangíveis – como construção de cidadania e desenvolvimento de capital social.

Peredo e McLean (2006) aglomeraram os objetivos sociais numa organização em torno de cinco eixos: (1) os objetivos na organização são exclusivamente sociais e não incluem mecanismos de mercado; (2) organizações que possuem objetivos exclusivamente sociais e incluem mecanismos de mercado que ajudarão a financiar o projeto; (3) organizações que possuem objetivos majoritariamente sociais, porém nem todos os objetivos são sociais; (4) os objetivos sociais são encontrados entre outros objetivos da organização; (5) os objetivos sociais estão entre os objetivos organizacionais, mas são subordinados a outros considerados mais relevantes. Pelo entendimento desses eixos, pode ser constatado que diferentes tipos de empresa podem ser classificados, de acordo com os seus objetivos organizacionais, em empreendimentos sociais ou tradicionais.

Sobre os eixos (4) e (5) de Peredo e McLean (2006), é possível relacioná-los com os mecanismos de Responsabilidade Socioambiental (RSE) que as empresas utilizam como uma maneira de reverter os seus resultados financeiros em benefício para a sociedade, por meio de programas sociais, cursos oferecidos, doações e soluções públicas.

Contudo, o fomento de práticas de RSE não traduz necessariamente uma mudança nos objetivos primordiais das organizações que as adotam. Mesmo com as práticas de RSE incorporadas nas empresas, não pode se afirmar que essas passam a preocupar-se em maximizar o retorno social da mesma maneira que buscam maximizar seu lucro.

Philips *et al* (2015) ressaltam que existe um crescente reconhecimento de que essas práticas de RSE não são meios que buscam resolver desigualdades sociais ou problemas sociais urgentes. A intenção da empresa é conseguir, através de uma ação social e da divulgação desta atividade aos grupos de interesse, a melhoria da sua imagem e um melhor relacionamento com seus clientes (MATTIELLO; VIEIRA; PREVIDELLI,

2009). Em outras palavras, as práticas de RSE procuram gerar lucros (PHILIPS *et al*, 2015).

Mattiello, Vieira e Previdelli (2009) tratam as práticas de RSE como integrantes do Marketing Social Corporativo (MSC), entendido como uma maneira eficaz de construir a marca da empresa ou de seus produtos e serviços, além de reforçar e demonstrar os valores corporativos, bem como atuar socialmente por meio de investimento corporativo na comunidade, visível especialmente por meio de programas de ações sociais de longo prazo associados à marca da empresa.

Do ponto de vista teórico, empreendedorismo social e MSC possuem construtos que são próximos e que reivindicam atenção analítica e construção teórica multidisciplinar. Assim, empreendimentos desenvolvidos por meio do MSC não podem ser totalmente qualificados como empreendimentos sociais (MATTIELLO; VIEIRA; PREVIDELLI, 2009).

Sobre as distintas maneiras de se tratar objetivos sociais, pode ser argumentado que elas se distinguem a depender de sua perspectiva. Conforme a Tabela 1, Comini, Barki e Aguiar (2012) relacionaram três visões distintas sobre negócios sociais: a europeia, a norte-americana e a de países emergentes, ressaltando as diferenças entre elas nos seguintes tópicos: definição; propósito; o catalisador do processo; o formato de negócio; escala; destinação do lucro; modelo de governança; e de impacto medido.

A perspectiva europeia trata de negócios com base na economia social (que prega valores como associativismo e cooperativismo). Já a perspectiva norte-americana vê os empreendimentos sociais como organizações privadas que se utilizam de mecanismos mercadológicos para resolver problemas sociais. A última corrente, a de países emergentes, leva seu foco para a redução da pobreza e da desigualdade e inclusão social (COMINI, 2011). Os autores comentam que a motivação para a criação e a operação dessas empresas sociais se origina pelo contexto social, político e econômico da localidade das mesmas.

Apesar de suas diferenças, todas as perspectivas têm em comum que será utilizado um modelo de negócio com um propósito maior, financeiramente sustentável e que terá um impacto social positivo (BARKI *et al*, 2015).

	Perspectiva Europeia	Perspectiva Americana	Perspectiva dos Países Emergentes
Definição	Organizações governadas por objetivos sociais	Empreendimento que possua objetivos sociais nas atividades de negócio	Organizações ou empresas que criam mudanças sociais pelas suas atividades de negócios
Propósito	Oferecer serviços, originalmente governamentais, a custos baixos e para gerar oportunidades de emprego aos marginalizados	Oferecer acesso a bens e serviços, antes restritos às classes com mais recursos financeiros	Criar iniciativas para reduzir a pobreza com impacto social positivo de longo prazo
Catalisador do processo	Empresas com foco social	Corporações multinacionais	PME's e ONG's, com crescente interesse de corporações multinacionais
Formato de negócio	Seus objetivos sociais/ambientais são centrais	Procuram um valor misto: buscam resultados financeiros e impacto social	O impacto social é o principal objetivo
Escala	Sem relevância	Extremamente relevante	Desejável
Destinação do lucro	Reinvestimento do lucro dentro da organização, para o seu crescimento e de seu impacto social	A distribuição de dividendos é parte intrínseca do negócio	Visão asiática: os lucros deveriam ser reinvestidos no negócio Visão latino-americana: aceita a distribuição de dividendos
Modelo de governança	Os beneficiados participam da tomada de decisões	Decisões corporativas e centralizadas, mas com parcerias e uma crescente ideia de cocriação	Visão asiática: maior colaboração e participação dos beneficiados Visão latino-americana: aceita os dois modelos (participativa ou centralizada)
Impacto medido	Principalmente o impacto social	O impacto social e financeiro	Principalmente o impacto social

Tabela 1: Principais abordagens sobre negócios sociais. Fonte: Comini, Barki e Aguiar (2012).

Como exposto, o conceito de empreendedorismo social acaba por diminuir as fronteiras entre os três setores. Essa confusão é especialmente vista com relação ao terceiro setor, já que este possui objetivos que, principalmente, são sociais e não econômicos (MELO NETO; FRÓES, 2002). A essência do empreendedorismo social é outra. Contudo, é observado que essa distinção ainda não é bem-feita.

Santos, Almeida e Leite (2009) observam que, no caso brasileiro, grande parte do empreendedorismo social existente se concentra na designação do conjunto de iniciativas provenientes da sociedade que se caracterizam como Terceiro Setor.

Para Campos *et al* (2012), há uma predominância de empreendimentos sociais concebidos no formato de organizações do terceiro setor e cooperativas. A maioria dos

empreendimentos sociais é oriunda de ações organizacionais, não possui finalidade lucrativa e tem como missão contribuir para a inclusão e emancipação social.

Essa relação com o conceito de sustentabilidade não é tão central no empreendedorismo social, evidenciando que há um real descompasso entre o conceito e o que é adotado pela sociedade (CAMPOS *et al*, 2012).

Há de se ressaltar que a legislação brasileira ainda não reconhece negócios sociais, diferentemente do Reino Unido, Itália e Estados Unidos, que reconhecem essas organizações “híbridas” (IIZUKA; VARELA; LARROUDÉ, 2015).

Vasconcelos e Lezana (2012) notam que não há um consenso claro sobre o que é exatamente empreendedorismo social, e que a pesquisa sobre o tema ainda ocorre de uma forma um tanto marginal e pouco engajada. Contudo, pode ser entendido que os objetivos desses empreendimentos sociais serão em maximizar o benefício social por suas operações, utilizando-se ou não de mecanismos de mercado para gerar a receita necessária para sustentar o negócio.

Para este trabalho serão considerados os eixos 2 - organizações que possuem objetivos exclusivamente sociais e incluem mecanismos de mercado que ajudarão a financiar o projeto - e 3 - organizações que possuem objetivos majoritariamente sociais, porém nem todos os objetivos são sociais - abordados por Peredo e McLean (2006), entendendo que a organização deve direcionar seu foco para o cumprimento de seus objetivos sociais - sendo seus objetivos principais - e que a mesma se utiliza de mecanismos de mercado para isso, além de prever a obtenção de lucro por suas atividades e de remuneração aos seus colaboradores, pois, se a organização possui objetivos exclusivamente sociais, ela pode ser enquadrada como uma ONG; assim como, se os objetivos sociais não são classificados como prioritários e sim estão como um complemento ou apoio às suas atividades, essa organização deve ter um perfil mais convencional, que busca o lucro e direciona seus esforços principalmente para isso.

2.2 Empreendedores sociais

Empreendedores são aqueles que procuram oportunidades que, mesmo sem ter os recursos necessários, mostram potencial econômico suficiente para serem atrativas (AUSTIN; STEVENSON; WEI-SKILLERN, 2006). Esses são, ao menos, os empreendedores tradicionais. Dees (1998) afirma que os empreendedores sociais são uma espécie dentro desse gênero empreendedor; são empreendedores com uma missão social. Esses empreendedores sociais sempre existiram, mas não eram reconhecidos dessa maneira.

Para vários autores, como Peredo e McLean (2006) e Comini, Kiyama e D'Amario, (2014), o empreendedor social começa sua atividade com uma real vontade de causar transformação social

Sobre seus objetivos, Melo Neto e Froes (2002) afirmam que o empreendedor privado tem por objetivo apenas o lucro, com foco no mercado e na satisfação de seus clientes, enquanto o empreendedor social objetivaria apenas o retorno social. Para Ávila *et al* (2014) a grande diferença entre empreendedores convencionais e sociais reside no fato de que os primeiros criam negócios e os empreendedores sociais criam mudanças.

Austin, Stevenson e Wei-Skillern (2006) argumentam que, para um empreendedor social, uma demanda social já garante uma oportunidade social. Os empreendedores sociais entendem que as mudanças que eles empregarão na causa, junto com os modelos que eles elaborarem, podem satisfazer essas necessidades.

Mort, Weerawardena e Carnegie (2003), entendem que: os empreendedores sociais balanceiam os interesses dos *stakeholders* de sua organização; reconhecem e aproveitam oportunidades de negócios; possuem tolerância ao risco; são proativos e inovadores; enfim, possuem qualidades e enfrentam desafios semelhantes aos dos empreendedores “comuns”, com a crucial diferença de que eles mantêm o foco em sua missão social em suas decisões. Feger *et al* (2008) corroboram esse pensamento afirmando que não existem diferenças entre os conhecimentos e nas atitudes empreendedoras dos dois tipos de empreendedor, e sim nas estratégias, nos objetivos e nos meios que eles utilizarão para cumprir seus objetivos.

O impacto social positivo é ressaltado por Schindler e Naigeborin (2004), que ressaltam o protagonismo dos empreendedores sociais como capaz de produzir desenvolvimento sustentável, qualidade de vida e mudanças de paradigmas.

Segundo Davidsson (2005) correr riscos é um assunto inerente ao empreendedorismo. O empreendedor social está sujeito aos mesmos riscos financeiros, psicológicos e sociais que o empreendedor tradicional enfrenta.

Para Austin, Stevenson e Wei-Skillern (2006), um empreendedor tradicional tende a focar em descobertas de novas necessidades dos consumidores, enquanto o empreendedor social costuma focar em satisfazer as necessidades básicas e duradouras por meio de uma abordagem inovadora. Essa tendência por adotar inovações é respaldada por Mort e Weerawardena (2012).

Sobre a escala, Austin, Stevenson e Wei-Skillern (2006) aconselham que os empreendedores sociais foquem em problemas específicos, pois, com as limitações humanas e financeiras que enfrentam, o impacto social que podem causar pode ser menor se os empreendedores buscarem atender a várias demandas sociais de uma vez.

Austin, Stevenson e Wei-Skillern (2006) ressaltam que, dadas as limitações adicionais que os empreendedores sociais enfrentam, é importante para eles desenvolverem redes de apoio e de possuírem a habilidade de comunicar o impacto de seus empreendimentos para angariar os recursos que os ajudarão a cumprir seus objetivos. Ainda, um empreendedor social deve ter habilidades para gerir relacionamentos com diversos *stakeholders* que o possam ajudar a cumprir seus objetivos.

Contudo, Vasconcelos e Lezana (2012) notaram que, dependendo da área de atuação, do perfil dos empreendedores sociais e do estágio de desenvolvimento da organização, a construção da rede pode ser mais difícil. Tyszler (2007), por exemplo, relatou as dificuldades de atuação em rede dos empreendimentos sociais que usam a arte como instrumento de melhoria das condições sociais de crianças e jovens.

Para Tyszler (2007) a ampliação do impacto de um empreendimento pode ocorrer de maneira direta - pela replicação que o próprio empreendedor pode conduzir – ou indireta, com o empreendedor influenciando outros a seguirem seus modelos.

Ávila *et al* (2014) perceberam que, no Brasil, os empreendedores sociais estão atrelados aos conceitos de sustentabilidade, como a inovação sustentável, governança, trabalho social e “ecoficiência”.

2.3 Inovação social e organizacional

Inovação é um tema considerado central para o desenvolvimento de novos produtos, práticas de negócios ou serviços que auxiliarão uma empresa a se manter no mercado. Tal ampliação no leque de produtos ou serviços que uma organização oferece poderá auxiliá-la a obter melhores resultados e a aumentar seus lucros. Nesse ponto, a inovação é indispensável.

Com as organizações procurando acolher as ideias e sugestões de seus colaboradores, a inovação - como um processo de geração de ideias e com as suas aplicações - tornou-se uma fonte de vantagem competitiva (ANDERSON *et al*, 2014). Sobre o momento em que ocorre a inovação, Anderson *et al* (2014) entendem que, quando um colaborador intencionalmente introduz e aplica uma nova ideia, método ou prática, ele está inovando.

De acordo com Cajaiba-Santana (2014), o estudo sobre inovação começou no campo de economia, especialmente com Schumpeter. Desde então, o conceito de inovação se desenvolveu separadamente em diferentes áreas científicas, como os estudos tecnológicos, a psicologia social, desenvolvimento urbano e administração (CAJAIBA-SANTANA, 2014).

Seguindo essa linha, não é difícil de imaginar que, com o passar do tempo e com a maior elaboração do conceito de inovação e a sua aplicação em outros, várias classificações de inovação tenham surgido e se consolidado, com outras ainda necessitando um maior desenvolvimento teórico e empírico. Um desses últimos casos é o de inovação social.

Barki *et al* (2015) lembram que vários autores acreditam que negócios sociais têm de fazer as coisas de maneiras diferentes, e, assim, é importante que sejam entendidos os processos e desafios da área de inovação social.

Ainda, Barki *et al* (2015) afirmam que a pesquisa em inovação social é majoritariamente baseada em como criar uma inovação social e como os empreendedores sociais e organizações privadas podem se beneficiar dela. Os autores reforçam que a inovação social faz parte dos temas de pesquisa futuros de maior importância para a área de negócios sociais e de empreendedorismo social (BARKI *et al*, 2015).

Philips *et al* (2015) entendem que o interesse de pesquisa em inovação social se desenvolveu no fim do século passado, o que pode ter relação com o desenvolvimento da área de empreendedorismo social, que também se desenvolveu no mesmo período, inicialmente com Dees (1998).

De acordo com Peters e Heraud (2015), a literatura sobre inovação social cresceu rapidamente desde o início desse século. Contudo, inovação social ainda é, simultaneamente, um tema inspirador e pouco conceitualizado (VOORBERG *et al*, 2014).

Philips *et al* (2015) também reconhecem, assim como Cajaiba-Santana (2014) que existe uma falta significativa de estudos sobre o processo de inovação social. Os autores relatam que ainda há uma necessidade de desenvolver um entendimento geral do termo “inovação social” e também de entender melhor os seus laços com empreendedorismo social (Philips *et al*, 2015).

Em concordância com a falta de estudos na área, Mort e Weerawardena (2012) dão o exemplo das organizações sem fins lucrativos. Os autores ressaltam que, por mais que o interesse acadêmico nessas organizações tenha crescido nos últimos anos, o papel da inovação social nas estratégias competitivas destas é ainda pouco explorado.

Para Manzini (2014), inovação social foi e continuará sendo um componente usual de todas as sociedades. Cajaiba-Santana (2014) também nota que a ideia de inovação social é antiga, porém só recentemente passou a figurar com mais frequências nas ciências sociais.

Voorberg *et al* (2014) entendem que inovação social é a criação de soluções de longa duração que atendem as necessidades sociais ao mudar os relacionamentos, posições e regras entre os *stakeholders* envolvidos, por um processo aberto de participação, troca e colaboração de ideias entre os *stakeholders* relevantes.

Já para Phills (2009), inovação social é a inclusão de ideias de negócio, práticas de administração e princípios de mercado no mundo das organizações sem fins lucrativos e no governo. Ainda, Phills (2009) diz que a inovação social se refere à: qualquer solução útil – isto é, melhor que as soluções existentes - para um problema ou necessidade social, e cujo valor criado seja refletido mais na sociedade como um todo do que para indivíduos específicos.

Ainda, Mort e Weerawardena (2012) definem inovação social como:

A geração e implementação de novas ideias ou serviços sociais, sejam produtos, processos ou mudanças sistemáticas, que resolvam problemas sociais latentes. Inovações incrementais são refinamentos e extensões para serviços, processos e sistemas já existentes, enquanto as inovações radicais afetam melhoram os serviços, processos e sistemas já existentes (MORT; WEERAWARDENA, 2012, p. 93)

Contudo, observa-se uma diferença na intenção de uma inovação. Tem-se, por exemplo, a inovação técnica e a inovação social. A primeira diferença entre uma inovação técnica e uma inovação social se dá em seu objetivo (CAJAIBA-SANTANA, 2014). Enquanto uma inovação técnica tem por objetivo um novo produto, serviço ou técnica - no caso de uma inovação radical -, ou em uma nova abordagem sobre um produto - como uma inovação incremental -, por exemplo, uma inovação social tem por objetivo atender ou resolver problemas sociais.

Philips *et al* (2015) definem que a inovação social se dá por “atividades e serviços inovadores que são motivados pelo desejo de cumprir uma necessidade social”. Ou ainda, inovação social pode ser entendida como “uma nova ideia que funciona em realizar objetivos sociais” (MANZINI, 2014). Assim, uma inovação técnica pode acontecer por diversos motivos e objetivos, enquanto a inovação social tem como grande foco atingir um objetivo social. Tal distinção, é claro, não impede que uma inovação técnica também tenha como meta e acabe por resolver problemas sociais, e nem que uma inovação social não possa se caracterizar também como uma inovação técnica.

De acordo com Cajaiba-Santana (2014), uma inovação social traz mudanças sociais que não podem ser construídas sobre práticas já estabelecidas. Ainda, possuem um caráter imaterial, diferente de uma inovação tecnológica, que é muitas vezes o resultado de uma inovação técnica. Inovações sociais são percebidas em mudanças de

atitudes, comportamento ou percepções, resultando em novas práticas sociais (CAJAIBA-SANTANA, 2014).

O processo de criação de inovação social se dá pela manifestação de novas ideias e ações sociais, levando a mudanças sociais e propondo novas alternativas e práticas sociais para os grupos em questão. Logo, inovação social é mudança social. Contudo, uma mudança social não é, necessariamente, uma inovação social. Uma inovação se caracteriza pela sua novidade e pelas ações que são realizadas de maneira proposital para uma mudança social. Inovações sociais são projetadas, planejadas, coordenadas e possuem um foco em seu objetivo (CAJAIBA-SANTANA, 2014).

Para Manzini (2014), duas grandes polaridades de inovação social podem ser observadas: se ela tem caráter incremental ou radical - sendo que a incremental se define por mudanças sobre o que já existe, enquanto a radical é algo inteiramente novo; e se é uma abordagem de cima para baixo - *top-down* - ou se é de baixo para cima - *bottom-up* -, que trata da fonte de inovação social, isto é, se a inovação social se inicia partindo da gerência, de diretores ou de *experts*, ou se ela se origina dos colaboradores de baixo escalão da organização, do povo ou das comunidades envolvidas. É ressaltado pelo autor que todos os atores sociais costumam se envolver em algum grau com as inovações sociais. Existem ainda processos híbridos, que englobam essas duas fontes de inovação social (MANZINI, 2014).

Philips *et al* (2015) identificaram que redes, parcerias intersetoriais e sistemas, e instituições - formais, como as regras e a regulação de um setor, e informais, como valores e rotinas - são aspectos fundamentais que podem desempenhar um grande papel no processo de inovação social.

Outra categoria de inovação que será estudada é a inovação organizacional. Para Camisón e Villar-López (2012) a inovação organizacional ainda é pouco compreendida, sendo que a literatura nesse tema é escassa, há poucas evidências empíricas e o conhecimento das consequências da inovação organizacional é ainda limitado (DAMANPOUR; ARAVIND, 2011; CAMISÓN; VILLAR-LÓPEZ, 2012).

A inovação organizacional tem por objetivo melhorar o desempenho organizacional (HAMEL, 2009). O que difere inovação organizacional para outras mudanças organizacionais está na implementação de um método organizacional que não

foi usado anteriormente na empresa e que é resultado de decisões estratégicas (OECD, 2005).

Inovação organizacional é a introdução de novos métodos organizacionais para a administração no local de trabalho e/ou no relacionamento entre uma empresa e agentes externos (OECD, 2005). Camisón e Villar-López (2012) relatam que tais métodos organizacionais podem ser: novas maneiras para organizar as rotinas; novos métodos para distribuir responsabilidades e o poder de decisão entre os colaboradores e na divisão de trabalho; novos conceitos na estruturação de atividades; e, quanto aos agentes externos, novas maneiras de organizar relacionamentos com outras empresas e instituições públicas, como a colaboração com organizações pesquisadoras ou clientes, métodos para integração com os fornecedores ou outsourcing. Ainda, a inovação organizacional pode ser intraorganizacional ou interorganizacional (CAMISÓN; VILLAR-LÓPEZ, 2012).

No trabalho de Camisón e Villar-López (2012), encontraram-se evidências de que a inovação organizacional impacta positivamente o desempenho da empresa, apesar de reconhecerem que há divergências na literatura sobre esse efeito. Para Hamel (2009), a inovação organizacional representa uma das mais importantes e sustentáveis fontes de vantagem competitiva entre as empresas.

2.4 Síntese teórica

A Tabela 2 servirá de base para a elaboração do instrumento de pesquisa, que será um questionário aplicado aos clientes da organização e utilizado também para as entrevistas.

Essa tabela se encontra em um estudo sobre empreendedorismo social em Portugal por Parente *et al* (2014), que desenvolveram um quadro descritivo-analítico (Tabela 2) englobando duas grandes dimensões sobre inovação social: processo, analisando aspectos do trabalho com e em rede pela organização; e produto ou resultados, onde seriam observadas as subdimensões de escala, alcance e

replicabilidade das atividades da organização. Os autores também identificaram componentes da inovação organizacional e desenharam uma dimensão de análise: democracia, cooperação, viabilidade econômica e eficiência. Essa última dimensão é dividida nas seguintes subdimensões: modelos organizacionais; organização do trabalho; e governança e capital social. Todas as subdimensões de inovação social e de inovação organizacional ainda se dividem em vários componentes.

Esse quadro descritivo analítico foi adaptado para abrigar uma coluna de trabalhos correlatos, que relaciona os componentes estudados neste trabalho aos autores revistos no referencial teórico, tanto na área de empreendedorismo social como nas áreas de inovação social e inovação organizacional. Formando, assim, um quadro de síntese teórica.

Há de se notar que o componente “Metodologias de diagnóstico, (coletivas e/ou individuais), acompanhamento e avaliação das iniciativas/projetos” não se aplica ao trabalho, pois considerou-se que os clientes da organização não poderiam responder satisfatoriamente questões intrínsecas à organização sobre suas iniciativas e projetos sociais. Portanto, tal componente não será abordado neste trabalho.

Tipo de inovação	Dimensões de análise	Subdimensões de análise	Componentes analisados	Trabalhos correlatos
Inovação social modelos de intervenção	Processo	Trabalhar com e em rede	Princípios norteadores das iniciativas/projetos	Mort <i>et al</i> (2003); Melo Neto e Froes (2002)
			Integração e coerência entre as principais áreas da empresa	Mort <i>et al</i> (2003); Melo Neto e Froes (2002)
			Partilha de tarefas e responsabilidades entre <i>stakeholders</i> desenvolvimento socioprofissional e territorial	Manzini (2014); Cajaiba-Santana (2014)
			Metodologias de diagnóstico, (coletivas e/ou individuais), acompanhamento e avaliação das iniciativas/projetos	Não se aplica
	Produtos ou resultados	Escala	Diversidade de públicos-alvo e atividades	Comini <i>et al</i> (2012); Austin <i>et al</i> (2006);
		Alcance	Resultados materiais/tangíveis	Comini <i>et al</i> (2012); Portocarrero e Delgado (2010);
			Resultados imateriais/intangíveis	Iizuka <i>et al</i> (2015); Comini <i>et al</i> (2012); Portocarrero e Delgado (2010)
		Replicabilidade	Possibilidades de adaptação das práticas das iniciativas/projetos noutros locais	Tyszler (2007)
Inovação organizacional modelos de gestão	Democracia, cooperação e viabilidade econômica e eficiência	Modelos organizacionais	Estilos de direção e liderança de topo e intermédia	Mort e Weerawardena (2012); Austin <i>et al</i> (2006); Schindler e Naigeborin (2004)
			Tipos de gestão (estratégica, operacional)	Comini <i>et al</i> (2012);
			Práticas de gestão de pessoas	Schindler e Naigeborin (2004)
			Diversidade de recursos financeiros e modalidades de articulação entre serviços sociais e comerciais	Comini <i>et al</i> (2012)
		Organização do trabalho	Modalidades de coordenação e trabalho em equipe	Camisón e Villar-López (2012)
			Tipos de cultura organizacional	Austin <i>et al</i> (2006)
			Práticas de cooperação e comunicação interna	Comini <i>et al</i> (2012); Austin <i>et al</i> (2006)
		Governança e capital social	Configurações de relações: redes, parcerias e outros <i>stakeholders</i>	Philips <i>et al</i> (2015); Austin <i>et al</i> (2006)
			Práticas de governança e prestação de contas interna e externa	Iizuka <i>et al</i> (2015); Mattiello <i>et al</i> (2009),

Tabela 2. Quadro de síntese teórica de Parente *et al* (2014), adaptado.

Assim, esse quadro servirá como base para relacionar os trabalhos estudados no referencial teórico com os resultados encontrados na pesquisa para cada componente, subdimensões e dimensões de análise.

3 METODOLOGIA

3.1 Tipo e descrição geral da pesquisa

Essa pesquisa terá um caráter exploratório e descritivo, já que uma pesquisa pode ser considerada de natureza exploratória quando esta envolver entrevistas com pessoas que tiveram ou têm experiências práticas com o problema pesquisado e a análise de exemplos que estimulem a compreensão, além de desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e ideias para a formulação de abordagens posteriores (GIL, 1999).

. De acordo com Babbie (2005), as pesquisas exploratórias buscam proporcionar uma visão geral de um determinado fato, o que justifica a relação deste tipo de pesquisa com os objetivos deste trabalho. E a pesquisa tem caráter descritivo pois, se a pesquisa pretende descobrir quem, o quê, onde, quando ou quanto, então o estudo é descritivo (Cooper e Schindler, 2016).

A empresa social foi escolhida por conveniência, mas dentro das classificações escolhidas para este trabalho e que foram elaboradas por Peredo e McLean (2006). A empresa social possui objetivos sociais e lucrativos

Para atingir os objetivos da pesquisa, será realizado um estudo de caso em uma empresa social. Tal escolha se dá pelas vantagens e utilidades de uma pesquisa desse tipo, por: estimular novas descobertas, em função da flexibilidade do seu planejamento; enfatizar a multiplicidade de dimensões de um problema, focalizando-o como um todo; apresentar simplicidade nos procedimentos; e permitir uma análise em profundidade dos processos e das relações entre eles (Ventura, 2007). Além de suas vantagens, aplicar um estudo de caso se encaixa nas especificações da pesquisa quanto aos recursos e tempo disponíveis.

Além disso, a natureza dos dados dessa pesquisa é “quali-quantitativa”, porque, segundo Creswell (2007), a pesquisa qualitativa se caracteriza por análise de texto e de imagem, dados de entrevista, observação, de documentos e audiovisuais, enquanto a quantitativa se baseia na análise estatística, dados de desempenho, de atitude, observacionais e de censo. Este trabalho teve coleta de dados qualitativos e elaboração de médias e percentuais sobre as respostas dos questionários, que são dados quantitativos. Ainda que os estudos de caso sejam, em essência, pesquisas de caráter qualitativo, eles podem comportar dados quantitativos para esclarecer algum aspecto da questão investigada (GODOY, 1995).

Assim, por utilizar dados qualitativos e quantitativos, esse estudo de caso tem uma natureza “quali-quantitativa”, com base ainda nas considerações de Cesar, Antunes e Vidal (2008), uma vez que: a inovação social e organizacional em estudo é analisada *in loco*; foram utilizados métodos qualitativos e quantitativos para coleta de dados e definição de variáveis; as questões propostas se relacionam à percepção dos *stakeholders* quanto a inovação social e organizacional; foram utilizadas técnicas estatísticas para análise de dados; os relatos dos colaboradores apresentam interpretações que buscam legitimar os dados; e houve um suporte teórico para identificação de categorias ou para construção de variáveis.

3.2 Caracterização da organização, setor e área

A empresa estudada se localiza em Brasília, no Distrito Federal. Iniciada em 2012, é uma empresa do ramo alimentício, com foco em produtos orgânicos, integrais, naturais e livres de químicos e ainda socialmente e ambientalmente responsáveis, além de vender suplementos, cosméticos e utensílios que também possuam essas características. Tem por missão oferecer qualidade de vida e proporcionar o bem-estar social por meio da promoção de uma reeducação alimentar – um “viver consciente”. Possuem 30 colaboradores, distribuídos no seu ecomercado, restaurante, cozinha e na parte administrativa. A empresa se considera como o primeiro “ecomercado” – um mercado que possui todos os produtos listados acima – do Brasil. A organização possui esse

ecomercado e um restaurante ao lado, que serve as mais variadas refeições utilizando como insumos os próprios produtos do ecomercado. A empresa participa de projetos sociais e realiza iniciativas sociais nesse espaço do ecomercado, participam e promovem eventos que focam em alimentação saudável e possuem parcerias com o mesmo foco. A empresa planeja incrementar o ecomercado com capacitação e desenvolvimento de sistemas agroflorestais — que são a imitação da cobertura vegetal da floresta. Ainda, buscam fomentar o comércio e a produção locais, utilizando o negócio para alavancar o social.

Um dos mapeamentos do escopo de negócios sociais foi realizado pelo Plano CDE (empresa focada em inteligência e consultoria sobre a base da pirâmide) e coordenado pela Fundação Avina, Potencia Ventures (oferece capital financeiro e intelectual para o desenvolvimento de ecossistemas de negócios em mercados emergentes) e a *Aspen Network of Development Entrepreneurs* - ANDE Polo, identificando 140 negócios sociais ou inclusivos no Brasil no fim de 2011 (SEBRAE, 2013).

Outro levantamento foi feito pelo projeto Brasil 27, iniciativa que visa mapear os negócios sociais no Brasil, que encontrou 1,1 mil negócios sociais no Brasil em 2012, com o Distrito Federal contando com alguns exemplos de negócios de impacto social (SEBRAE, 2013).

Ainda, o SEBRAE (Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas) organizou um documento contando as diretrizes para as suas filiais trabalharem com negócios sociais pelo país, com detalhamentos dos desafios encontrados pelas empresas e com uma caracterização do setor.

3.3 Participantes do estudo

Os participantes selecionados para contribuir com esse estudo foram os clientes, gerentes, colaboradores e fornecedores da empresa escolhida. 50 clientes no total responderam o questionário proposto e foram realizadas 12 entrevistas, que se dividiram entre fornecedores, colaboradores, supervisores e o dono da organização.

A amostra foi por conveniência, tanto de respondentes como de entrevistados. Mesmo podendo ser alvo de uma seleção viciada, a amostra por conveniência não é necessariamente um procedimento condenável, visto que, muitas vezes, o pesquisador foi obrigado a utilizar esse tipo de amostra (MOURÃO JÚNIOR, 2009). Buscaram-se colaboradores com diferentes tempos de empresa, funções, idades e gêneros para que não fosse obtida uma amostra enviesada.

Colaboradores do ecomercado e do restaurante participaram da pesquisa, além dos colaboradores administrativos, o que garante uma visão geral da organização. Os colaboradores da cozinha não puderam ser entrevistados por causa do número escasso de colaboradores e o acesso restrito ao local.

Com essa abrangência de participantes – clientes, colaboradores e fornecedores - se espera que sejam obtidas visões distintas do tema estudado e que essas sejam confrontadas para melhor entender a realidade e trazer uma consolidação mais completa sobre a percepção das inovações sociais da empresa.

3.4 Caracterização dos instrumentos de pesquisa

Foi desenhado um questionário de escala Likert, baseado no quadro descritivo-analítico de inovação social e inovação organizacional elaborado por Parente *et al* (2014), sendo criadas várias perguntas para cada subdimensão de análise que foram organizadas em um formulário. Esse questionário foi aplicado com clientes da organização, especialmente com clientes do restaurante da empresa. Foi considerado que o componente de “Metodologias utilizadas no diagnóstico, na capacitação, na procura de soluções (coletivas e/ou individuais), no acompanhamento, monitoração e na avaliação das iniciativas/projetos”, encontrado no quadro elaborado por Parente *et al* (2014), não se aplicava à essa pesquisa. Portanto, tal componente não será abordado neste trabalho.

Já com os outros participantes do estudo, foram realizadas entrevistas com um roteiro semiestruturado (adaptado do questionário aplicado aos clientes) com perguntas

preestabelecidas, para que os entrevistados tivessem condições de propagar os seus pensamentos de forma livre e espontânea.

De acordo com Boni e Quaresma (2005), esse tipo de entrevista é muito utilizado quando se deseja delimitar o volume das informações, obtendo assim um direcionamento maior para o tema, intervindo a fim de que os objetivos sejam alcançados. Além das perguntas preestabelecidas, foram consideradas respostas a questionamentos espontâneos, que buscaram esclarecer pensamentos que ficaram subjetivos ou para obter informações adicionais, e também foram considerados comentários adicionais feitos pelos entrevistados.

Este trabalho teve ainda uma observação não participante, uma vez que a mesma tem um papel essencial no estudo de caso e que, quando o pesquisador atua apenas como um espectador atento, tem-se uma observação não-participante (GODOY, 1995).

3.5 Procedimentos de coleta e análise dos dados

Para a coleta de dados, foram realizadas entrevistas semiestruturadas com os participantes, apoiadas por um roteiro com perguntas pré-estabelecidas. Todas as entrevistas foram gravadas e tiveram durações de tempo variadas - entre 10 e 30 minutos. A técnica de análise das entrevistas utilizada foi segundo Alberti (2013), que ressalta o estudo minucioso do que foi transcrito ou gravado. Posteriormente, foi empregada a análise de conteúdo de Bardin (1977) para as respostas das perguntas semiestruturadas. Esta análise foi escolhida porque: “a análise de conteúdo é uma técnica de investigação que tem por finalidade a descrição objetiva, sistemática e quantitativa do conteúdo manifesto da comunicação”. (BARDIN, 1977, p. 19)

Os dados quantitativos abstraídos das respostas aos questionários aplicados aos clientes, foram analisados por meio de estatística descritiva, utilizando-se a média simples para cada pergunta resultando em um escore, que invariavelmente se encontra entre 1 e 7. Os percentuais também foram utilizados, especialmente para apreciar os dados sociodemográficos dos clientes: gênero, faixa de idade, grau de escolaridade e faixa de renda familiar.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Depois de aplicado o questionário com os clientes e realizadas as entrevistas, serão observados e analisados, de início, os resultados sociodemográficos; depois, os resultados obtidos para as duas grandes dimensões de inovação estudadas - inovação social e inovação organizacional – e todas as suas subdimensões; e, por fim, a pontuação obtida em geral nestes itens.

4.1 Análise sociodemográfica dos clientes

4.1.1 Gênero

Quanto ao gênero dos clientes, foi encontrado que 76% deles eram do sexo feminino, enquanto 24% eram do sexo masculino, conforme mostra a Figura 2.

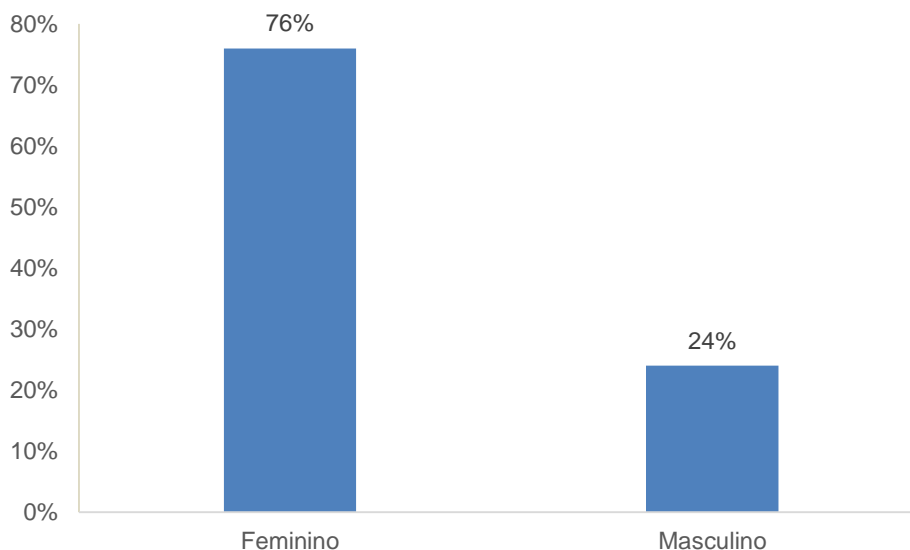


Figura 2. Gênero dos clientes.

Assumpção (2015), identifica serem as mulheres possuidoras de um melhor padrão alimentar em geral. Isso pode explicar essa distribuição por gênero dos clientes.

Os colaboradores reconheciam serem as mulheres maioria. Sua visão é corroborada pela visão de um fornecedor que, por fornecer produtos à empresa há quase 2 anos e atender a outras empresas com perfis parecidos, observa o mesmo cenário relatado por Assumpção (2015). Nas palavras do fornecedor: “A mulher é mais preocupada com a alimentação. [...] A mulher em si se preocupa mais do que o homem em se alimentar melhor”.

Ainda, Vieira (2014) ressalta que as mulheres demonstram significativamente uma maior preocupação com a dieta alimentar, ou seja, em alimentar-se melhor.

4.1.2 Faixa etária

A faixa etária dos clientes concentra-se entre 26 e 30 anos (18%), entre 31 e 35 anos (18%), entre 22 e 25 anos (14%) e entre 35 e 40 anos (14%). Entre 41 e 45 anos (12%), entre 46 e 50 anos (8%), entre 51 e 55 anos (8%), mais de 55 anos (4%), entre 18 e 21 anos (2%) e menos de 18 anos (2%) são as faixas restantes, conforme Figura 3.

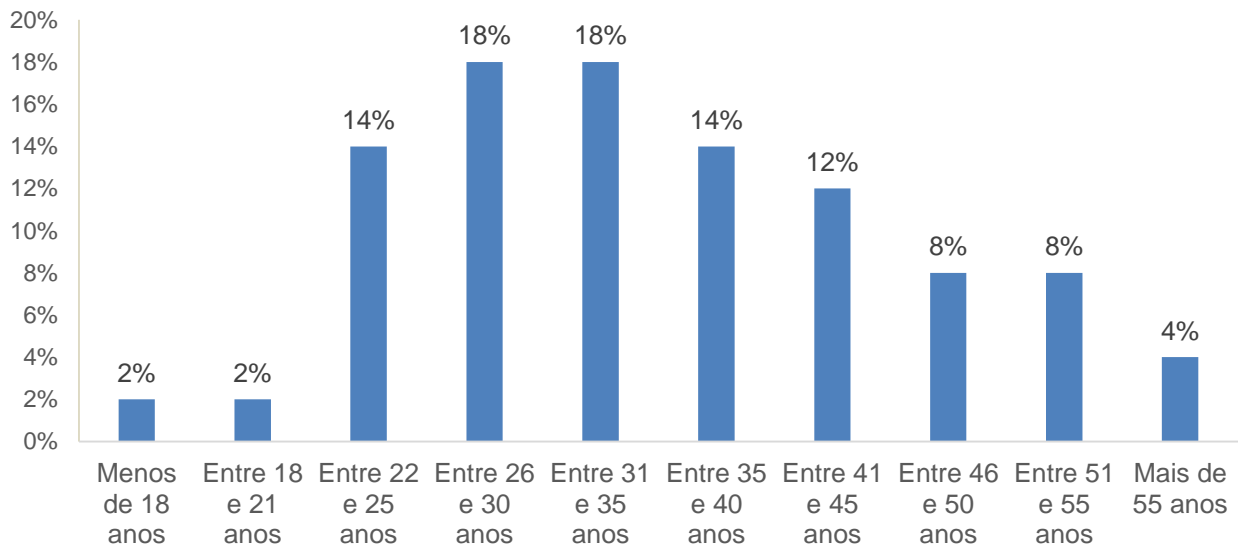


Figura 3. Faixa etária dos clientes.

Marinho *et al* (2007) em pesquisa realizada em Brasília notou “uma provável tendência recente que ultrapassa as mudanças de hábitos esperadas, ocorrendo habitualmente na faixa acima de 40 anos ” (MARINHO *et al*, 2007, p.260).

Observando que a 76% dos clientes se encontra na faixa de idade de 22 até 45 anos, pode ser questionado se uma maior preocupação com a alimentação saudável – em concordância com a proposta da empresa - é uma preocupação geracional.

Vieira (2014) encontrou uma maior preponderância de pessoas com a alimentação saudável (43,2%) e que consideram que devem ficar atentos à alimentação (28,7%) nessa mesma faixa etária.

Nenhum entrevistado reconheceu essa situação específica de pessoas de idade de 22 até 45 anos como sendo a maioria dos clientes, o que pode ser observado justamente pela distribuição até equitativa dos respondentes em várias faixas etárias distintas.

4.1.3 Grau de escolaridade

Como mostra a Figura 4, o grau de escolaridade dos clientes, em geral, é elevado. Não foram encontrados clientes que não tivessem concluído o ensino fundamental ou que não tivessem ao menos iniciado o ensino médio. 2% dos respondentes tinham ensino médio incompleto, outros 2% tinham apenas o ensino médio completo e 4% tinham o ensino superior incompleto. Já 34% dos respondentes possuíam o ensino superior completo e outros 46% tinham feito alguma especialização (pós-graduação ou MBA) depois de terminarem o ensino superior. Ainda, 6% dos respondentes tinham o título de mestrado e outros 6% o título de doutorado.

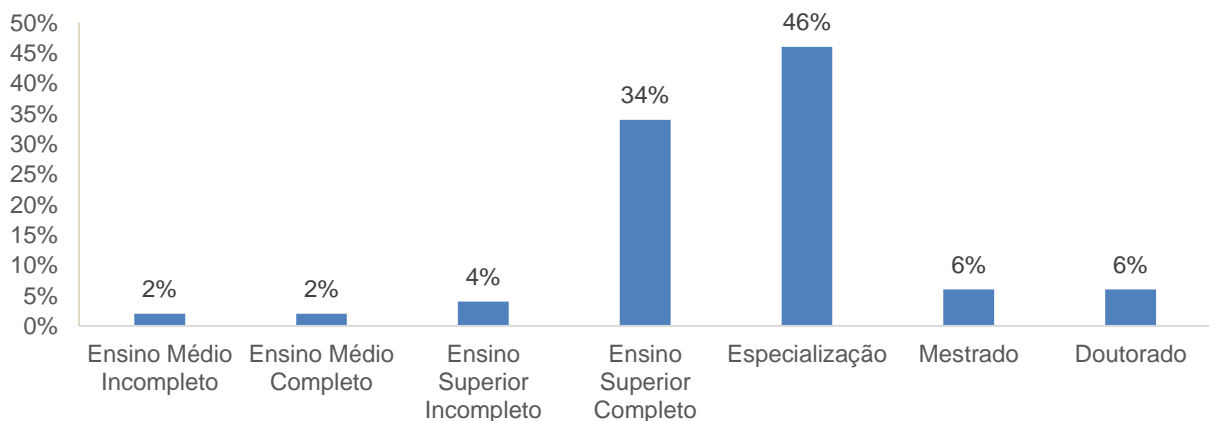


Figura 4. Grau de escolaridade dos clientes.

Tais resultados condizem com o observado e pelos entrevistados. Sobre a clientela da empresa, o seu dono relata: “O meu público realmente é mais esse: um pessoal do nível acadêmico maior, de nível social maior. Mas a gente tem as parcerias onde a gente atende também as populações [mais carentes]”.

Situação também observada por um colaborador:

Os clientes que atendemos [...], formam um público bem selecionado. Até porque [...] não são todas as pessoas que têm acesso, não são todas as pessoas que têm um conhecimento de que uma fruta orgânica é realmente bem melhor que uma fruta produzida com agrotóxico ou algo parecido, então assim é um público bem selecionado. (Colaborador 3)

Se entende que por “público mais selecionado, que tem conhecimento” é, em geral, um público que possui mais condições financeiras e um *status* social mais alto que a média.

Marinho *et al* (2007) encontraram em seus estudos que as pessoas com maior escolaridade foram as mais adeptas às mudanças, provavelmente por terem maior acesso à informação e entenderem a importância de ter uma alimentação mais saudável. Ainda, os autores notaram “uma interação de alta escolaridade e de idade”. (MARINHO *et al*, 2007, p.260)

4.1.4 Faixa de renda familiar

Na Figura 5, observa-se que não teve um respondente que tivesse uma renda familiar abaixo de dois salários mínimos (aproximadamente R\$ 1.760 reais). 6% dos respondentes possuíam a renda familiar de 2 a 5 salários mínimos (de R\$ 1.760 até R\$ 4.400), 30% com renda familiar de 5 a 10 salários mínimos (de R\$ 4.400 até R\$ 8.800), 22% com renda familiar de 10 a 15 salários mínimos (de R\$ 8.800 até R\$ 13.200) e 42% dos respondentes com a renda familiar acima de 15 salários mínimos (mais de R\$ 13.200).

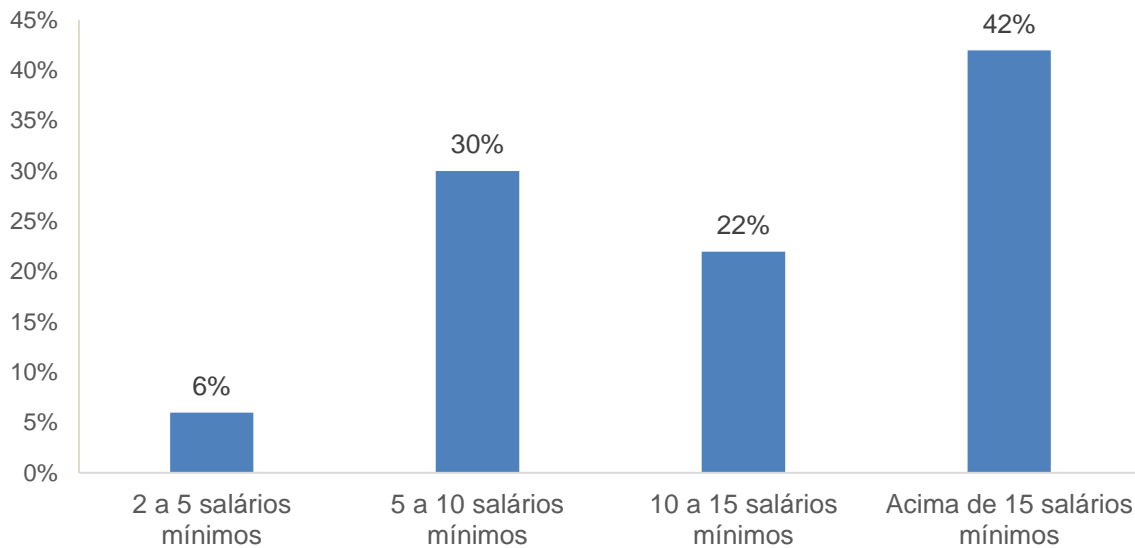


Figura 5. Faixa de renda familiar dos clientes.

É percebido pelos entrevistados que, mesmo sem isso ser explicitamente desejado pela empresa, o público em geral possui uma renda mais elevada, até para poder pagar pelos preços acima da média que um produto orgânico/natural/integral/sem aditivos químicos geralmente possui. Nas palavras de um fornecedor:

É um público diferenciado. Não é um produto para todo o público, hoje infelizmente o orgânico ainda tem um preço que nem toda a população consegue pagar. Então, acaba que você, quer queira quer não, elitiza um pouco a sua clientela, não por escolha, mas sim, porque ainda é um produto para quem tem um poder aquisitivo maior. (Fornecedor 1)

Esse resultado também é reparado pelos supervisores da empresa e pelo o seu dono. Pelas palavras de um supervisor:

Eu percebo que a classe é B+, porque as coisas não são tão em conta, não é por culpa da empresa. Eu vejo que, aqui no restaurante onde eles [donos] têm um controle, eles [donos] realmente vendem as coisas bem abaixo da média. As nossas comidas são bem baratas, agora lá no mercado eles têm que realmente cobrar o preço certo porque se não eles vão ficar no prejuízo. (Supervisor 1)

As diferenças socioeconômicas possuem mais importância nas mudanças das práticas alimentares do que gênero e idade (MARINHO *et al*, 2007). Contudo, os autores destacam que a sua pesquisa não abordou o acesso aos alimentos de melhor qualidade nem as informações relacionadas com uma alimentação saudável, sendo que esses

fatores dependem de outras variáveis socioeconômicas (MARINHO *et al*, 2007). Logo, o poder aquisitivo não necessariamente é traduzido em uma melhor alimentação.

De fato, na Pesquisa de Orçamento Familiar (POF) do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) do biênio 2008-2009, foi encontrado que a parcela mais pobre da população brasileira é a que mantém uma dieta mais saudável, considerando os itens presentes na mesa dessas pessoas diariamente, o que mostra um contraponto para a hipótese de que a parcela mais rica da população se alimentaria melhor por ter mais condições financeiras para tal.

A pesquisa de Marinho *et al* (2007) encontrou resultados que condizem com outra observação: as condições socioeconômicas são relevantes para que haja mudanças nas práticas alimentares, mas não causam essas mudanças por si só. Isto é: os resultados sociodemográficos dos clientes da empresa podem estar refletindo dados de pessoas de mais alta renda que estejam passando por mudanças nas suas práticas alimentares, seja de maneira forçada – lembrando que a empresa atende pessoas que possuem restrições alimentares diversas - ou por uma livre e espontânea vontade.

De maneira geral, os resultados sociodemográficos obtidos condizem com o observado pelos entrevistados. Os clientes em sua maioria são do sexo feminino, possuem entre 22 anos e 55 anos, possuem ensino superior completo e também possuem condições financeiras que os permitem pagar os preços mais elevados dos produtos da empresa. Se for levado em conta que as mulheres usualmente preocupam-se mais com sua alimentação, como notado por Assumpção (2015), e que os produtos orgânicos e naturais da empresa são mais caros e especiais que os encontrados em restaurantes e mercados comuns, pode ser dito que os resultados espelham a realidade.

4.2. Reconhecimento de projetos sociais

Buscou-se observar se os clientes tinham conhecimento das iniciativas e projetos sociais da empresa, fossem estes no espaço físico (restaurante e ecomercado) ou fora deste, conforme a Figura 6. Uma pontuação de 4,88 foi verificada para a primeira pergunta (a empresa tem iniciativas e projetos sociais fora de seu espaço físico), 4,52 para a segunda (reconheço que a empresa tem ou já realizou iniciativas e projetos sociais

fora de seu espaço físico) e 4,46 para a terceira pergunta (lembro de ao menos uma iniciativa ou projeto social da empresa). A média das três perguntas combinadas ficou em 4,62.

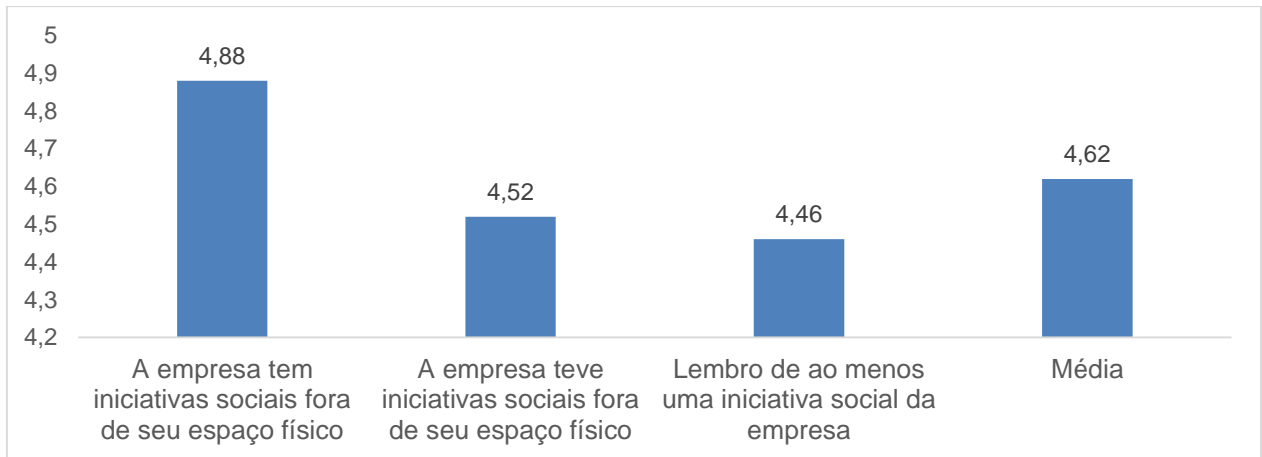


Figura 6. Reconhecimento de projetos sociais na empresa.

Essas pontuações indicam que os clientes reconhecem que a empresa realiza iniciativas e projetos sociais fora de seu espaço físico, mas a média de respostas diminuiu quando eles foram indagados se a empresa teve anteriormente essas iniciativas ou projetos sociais fora de seu espaço físico. A média diminuiu mais quando o cliente é indagado se lembra de ao menos uma iniciativa social da empresa.

Encontrou-se no trabalho que nem todos os colaboradores possuem total conhecimento sobre as iniciativas e projetos da empresa. Alguns relatam que sabem que eles existem e que há iniciativas e projetos em andamento, mas não conseguiram citar qual o tipo de iniciativa, projeto ou até parceria que a empresa tinha. Outros já estavam mais cientes das iniciativas e projetos. Um colaborador do ecomercado reconhece algumas delas: “A gente está tendo um depósito de roupas femininas, outro de coisas para artesanato, estamos com parceria com uma instituição da Estrutural. [...] Dia 3 vai ter um bazar para arrecadar roupas para essas mulheres da Estrutural”.

Há um contraponto nessa realidade pelas falas de um supervisor:

Desconheço dessa parte de projetos. Às vezes eu acho que eles pintam uma coisa, mas não é isso que está rolando por trás, nos bastidores, sabe? A gente vê que eles então tensos, que está acontecendo alguma coisa. Às vezes marcam um evento e não se comunicam com a gente antes de ir. Quando a gente vê, tem um evento postado no *Instagram* e não sabemos. (Supervisor 1)

Assim, considerando os dados estatísticos e o encontrado nas entrevistas, percebe-se que há um reconhecimento que a empresa possui iniciativas sociais tanto dentro quanto fora de seu espaço físico. Contudo, existe uma lacuna de informações entre a gerência e seus colaboradores na divulgação de tais eventos, com esses apenas concordando de que existem iniciativas e projetos sociais, mas não reconhecendo onde, quando e quem está participando desses eventos.

Como ressaltado por Mattiello, Vieira e Previdelli (2009), as empresas, quando possuem ações e projetos sociais, costumam divulgar abertamente o que realizam para que possam colher os frutos do MSC. Assim, pode ser interessante para a empresa atuar sobre esta realidade, visto que alguns colaboradores notaram que, não raro, alguns clientes os perguntam sobre algum projeto em andamento ou se certa iniciativa é ainda realizada pela empresa, além de buscarem informações com os colaboradores sobre parcerias e eventos que desejam realizar em conjunto com a empresa. Oportunidades podem surgir para a empresa se os colaboradores estiverem mais cientes sobre as iniciativas e projetos sociais.

4.3 Inovação social e organizacional

Os resultados das respostas às questões que envolvem as dimensões e subdimensões do instrumento de pesquisa serão descritos aqui, seguindo a linha de Parente *et al* (2014). Lembrando que esse resultado é a média das respostas para as questões propostas em uma escala Likert de 1 a 7.

Serão analisadas as respostas e seus conjuntos para cada subdimensão de análise, separadas pelo tipo de inovação às quais elas pertencem. Para inovação social, tem-se as seguintes subdimensões: trabalho com e em rede pela organização; escala;

alcance; e replicabilidade. E para as subdimensões de inovação organizacional: modelos organizacionais; organização do trabalho; e governança e capital social.

As questões foram adaptadas do questionário original aplicado aos clientes - que se encontra no Anexo I - nas figuras que serão apresentadas com o intuito de facilitar a visualização e a compreensão dos resultados.

Ao final, serão consolidados os resultados encontrados nas três grandes dimensões propostas no trabalho de Parente *et al* (2014): processo; produto ou resultados; e democracia, cooperação e viabilidade econômica e eficiência.

4.3.1 Inovação social

Nessa seção, serão demonstrados os resultados para cada uma das subdimensões de análise – e seus respectivos componentes - de inovação social, que são: trabalhar com e em rede; escala; alcance; e responsabilidade.

4.3.1.1 Trabalhar com e em rede

a. Princípios norteadores das iniciativas/projetos

Foi encontrada uma pontuação de 5,36 para a afirmação que buscava descobrir a coerência da empresa com seus princípios em suas iniciativas e projetos. Essa coerência da empresa foi unânime nas respostas dos entrevistados, como diz um colaborador:

“Eles [os donos] costumam ir atrás para ter certeza e a mesma coisa [...] para esses outros projetos. De todas as características que eu já vi da empresa, [essa] de correr atrás e ter certeza de que é mesmo aquilo que está sendo dito, para não ter esse problema de passar uma coisa que na verdade não acontece é a mais aparente. (Colaborador 5)

O dono relata:

Desde que iniciamos [a empresa], trabalhamos assim [sendo coerentes com seus princípios]. Não focamos só essa parte de bem-estar, mas também na parte ambiental. Nossa questão nunca foi só no lado social. Também focamos na parte ambiental, porque todos esses projetos [...] não são só ligados à saúde, mas muito também ao meio ambiente, o impacto no solo, na água, nos animais da região. (Dono)

Tal como dito por Dees (1998) e ressaltado por Melo Neto e Froes (2002) e Mort, Weerawardena e Carnegie (2003), para os empreendedores sociais a missão social é explícita e central. No empreendedor social em foco – o dono - pode ser percebido o seu foco em sua missão social - e, no caso, também ambiental.

b. Integração e coerência entre as principais áreas da empresa

Já para o componente de “Integração e coerência entre as principais áreas da empresa”, 5,84 foi o escore para a afirmação “a empresa é coerente com seus princípios na escolha de fornecedores, nas vendas e na divulgação”, 4,62 para a afirmação “existe uma integração entre as áreas de fornecedores, vendas e divulgação”, e a média do componente foi de 5,23, conforme se observa na Figura 7.

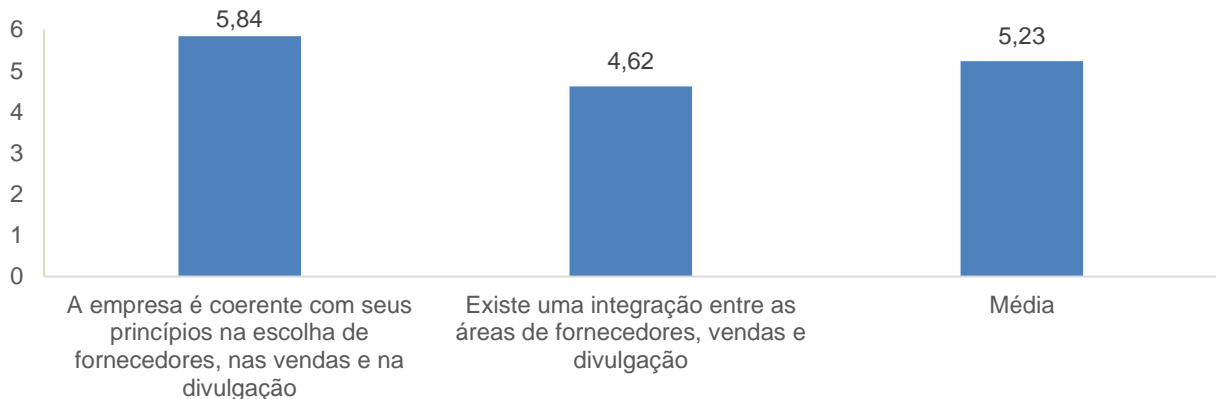


Figura 7. Integração e coerência entre as principais áreas da empresa.

Essa pontuação de 5,84 na questão sobre a coerência da empresa sobre os seus princípios nas principais áreas da empresa foi a maior pontuação média neste trabalho. Essa percepção geral dos clientes é também ressaltada pelos entrevistados. Um supervisor ressaltava:

Sim. Escolhemos até fornecedor local, para ajudar também os fornecedores daqui. Temos preferência pelos fornecedores que ofereçam produtos orgânicos, integrais, livre de tudo químico, de vários conservantes. O dono sempre lê os rótulos e não é qualquer coisa que entra aqui. Então, tem um critério em relação a isso. (Supervisor 3)

Um fornecedor concorda:

Eles [a empresa] sempre buscam comprar produtos orgânicos, que já têm seu lado social e o lado da preocupação maior é com o meio ambiente. A linha da empresa é muito direcionada ao produto orgânico e ao produto natural, que já trazem esse bem-estar social. O [produtor] orgânico por si só já tem essa preocupação com quem faz o manejo e com o meio ambiente. Só por comprar e oferecer esse produto aos clientes a empresa já faz esse trabalho social. Eles são coerentes nessa questão de quem fornece para eles. Até porque tem muitas empresas que fazem enganação. Eles são bem rigorosos com os produtos que eles colocam na loja. O dono é rígido com isso, e tem que ser. (Fornecedor 2)

Entendeu-se que a coerência da empresa com seus princípios é mais percebida pelos clientes quando estes imaginam a escolha de fornecedores, nas vendas e na divulgação, apesar de também ter sido encontrada nesse componente sobre as iniciativas e projetos da empresa. Talvez essa situação tenha ocorrido pois os clientes conheceriam mais sobre o restaurante e o ecomercado da empresa do que as suas iniciativas e projetos sociais. De toda forma, esse resultado segue o anterior, com a empresa mostrando-se coerente com seus princípios de maneira geral, como Dees (1998) Melo Neto e Froes (2002) e Mort, Weerawardena e Carnegie (2003) notaram.

Já sobre a integração entre as áreas de fornecedores, vendas e divulgação ilustra outra situação, com uma pontuação bem abaixo da questão anterior. Alguns colaboradores ressaltaram que a integração entre as áreas é boa, mas que em certos momentos faltam alguns produtos. Um supervisor explica:

Sim, acontece [a falta de produtos]. Até porque as vezes pela matéria prima. Por exemplo: tem duas semanas que a gente não recebe pera porque a plantação não está boa. Temos algumas rupturas, principalmente no hortifrúti. Ali temos bastante ruptura. [...] Como são coisas orgânicas e mais naturais, às vezes se perde mais rápido, por não terem conservantes nem nada, e às vezes nem chega para a gente por conta [...] do tamanho dos fornecedores, que nem sempre têm os produtos para nos oferecer. (Supervisor 3)

Sobre a integração do fornecimento de produtos com a área de vendas e de divulgação, os entrevistados lembraram que eles devem atender o cliente da melhor maneira que puder e conhecendo o máximo sobre os produtos. Na parte de divulgação, ressaltaram as ações da empresa em redes sociais da internet, e suas integrações com

o público por meio de postagens que ou envolviam a empresa ou envolviam questões de saúde e sustentabilidade.

c) Partilha efetiva de tarefas e responsabilidades entre stakeholders em prol do bem-estar social e do desenvolvimento socioprofissional e territorial

Nesse componente, o resultado foi de 4,42 para a afirmação “a empresa, em suas iniciativas, reparte suas responsabilidades com os seus parceiros”.

O dono diz que “cada um tem seu papel definido e a gente cumpre com ele. Procuramos definir bem os papéis de cada um para não pesar para ninguém, mas são projetos simples, que não demandam uma grande estrutura. ”Os entrevistados concluíram que a empresa repartia normalmente as suas tarefas e responsabilidades nas suas iniciativas e projetos sociais.

Manzini (2014) notou que os *stakeholders* das empresas, em geral, costumam se envolver em algum grau com as inovações sociais, o que concorda com os resultados encontrados.

d) Consolidado

O consolidado dos componentes da subdimensão de “trabalhar com e em rede” teve uma média de 5. No componente de “Princípios norteadores das iniciativas/projetos”, a pontuação foi de 5,36. “Integração e coerência entre as principais áreas da empresa” teve a pontuação e 5,23, “Partilha efetiva de tarefas e responsabilidades entre *stakeholders* em prol do bem-estar social e do desenvolvimento socioprofissional e territorial” teve a pontuação de 4,42.

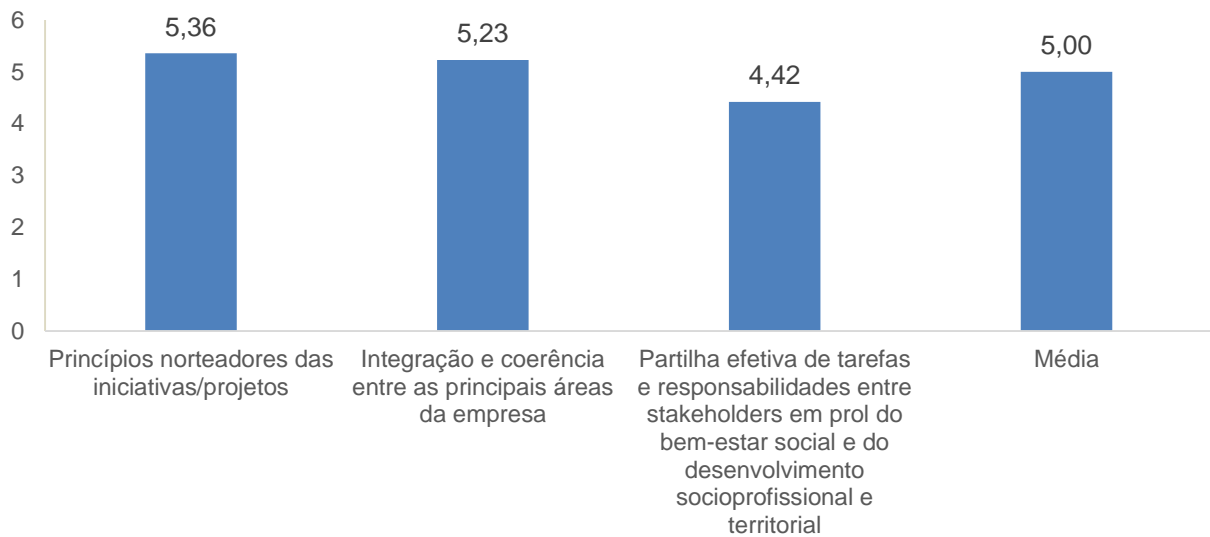


Figura 8. Resultado consolidado da subdimensão “Trabalhar com e em rede”.

Pelas maiores pontuações nos componentes que se referem aos princípios e a integração e coerência da empresa, pode ser observado que os clientes percebem que a empresa, em geral, segue os seus princípios nos projetos que realiza e nas suas operações no seu restaurante e no ecomercado, enquanto que no componente de “Partilha efetiva de tarefas e responsabilidades entre *stakeholders* em prol do bem-estar social e do desenvolvimento socioprofissional e territorial” os clientes não identificaram tanto de que forma é o trabalho em rede da empresa.

Os entrevistados reconhecem que a empresa é fiel aos seus princípios, seja na escolha de fornecedores, na abordagem de vendas, no atendimento aos clientes ou nas iniciativas e projetos que participam, e que há uma integração entre essas áreas citadas. Já o outro componente pesquisado indica que não há um claro reconhecimento de como se dava essa partilha de tarefas e responsabilidades.

4.3.1.2 Escala

Pela Figura 9, a subdimensão de escala teve uma média de 4,76 pontos sobre a diversidade de públicos-alvo e atividades, com 5,2 pontos para a afirmação “O café e o mercado atingem vários públicos-alvo”, 4,66 pontos para “Há uma grande diversidade de iniciativas da empresa”, 4,62 pontos para a afirmação “A empresa trabalha com vários

parceiros em diferentes escalas e projetos” e 4,56 para “A empresa, em suas iniciativas, atinge vários públicos-alvo”.

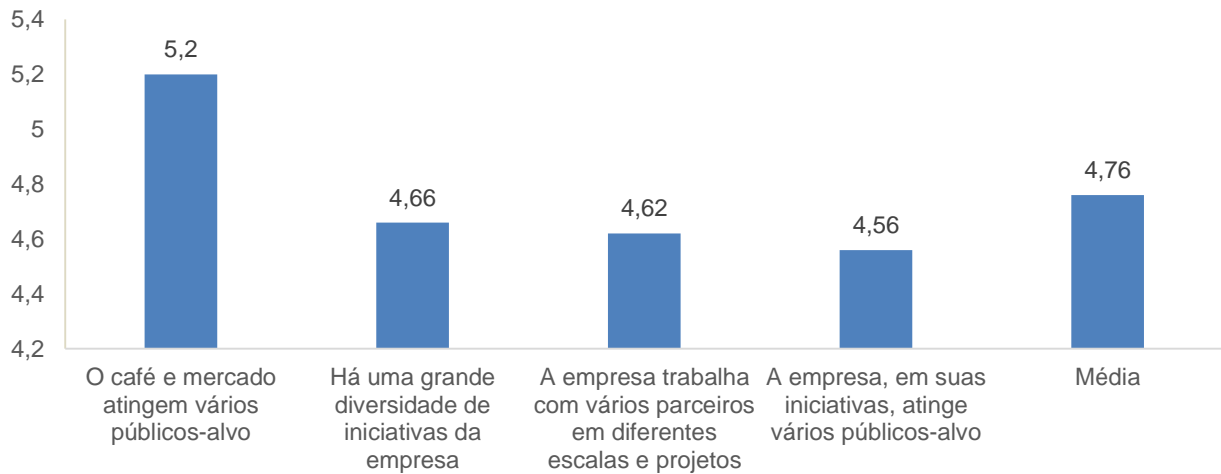


Figura 9. Diversidade de públicos-alvo e atividades.

Pelas pontuações, vê-se que os clientes observam mais uma diversidade de públicos-alvo no restaurante e no ecomercado da empresa do que pelas suas iniciativas e projetos sociais. Tais resultados contradizem com os resultados sociodemográficos do questionário. Ora, não deveria haver uma grande diversidade de públicos-alvo no restaurante e no ecomercado da empresa. Afinal, a maioria dos clientes era do gênero feminino, com idade de 22 anos a 45 anos, grau de escolaridade elevado e com boas condições financeiras.

Contudo, os clientes reconhecem que há uma diversidade. A explicação pode ser de que foram levados em conta as iniciativas e projetos sociais que a empresa realiza. Além disso, como ressaltado pelos entrevistados, a empresa vende produtos especiais para várias pessoas com restrições alimentares diferentes. Talvez esse tenha sido o entendido pelos respondentes dos questionários, não tanto pelas questões sociodemográficas.

Tal cenário também é observado pelos entrevistados, especialmente pelos colaboradores dos restaurantes e do ecomercado. Por estarem em contato direto com os clientes todos os dias, os entrevistados observam que há uma diversidade demográfica.

Os entrevistados relatam, porém, que os públicos-alvo da empresa são: pessoas celíacas (pessoas que possuem reações adversas ao ingerir glúten); pessoas que se preocupam com sua alimentação e saúde, como atletas; pessoas que “possuem mais

conhecimento” (o que foi tratado no trabalho como uma alusão às pessoas com maior grau de escolaridade); e de uma faixa de renda familiar mais alta, com condições de comprar os produtos e pratos do restaurante.

Essa realidade é reparada por dois dos três supervisores entrevistados e também pelo dono da empresa. De fato, um desses supervisores relata: “Ela [a empresa] não atinge um público tão variado assim, é mais selecionado. Mas não é o que a gente procura. Mesmo com os projetos, atingimos gente de renda mais alta. E é a mesma coisa para o mercado e para o café.” (Supervisor 2).

E o dono diz: “O meu público realmente é mais esse, de nível acadêmico maior, nível social maior, mas a gente tem as parcerias onde a gente atende as populações [mais carentes]. Temos parcerias com escolas públicas, por exemplo.”

Austin, Stevenson e Wei-Skillern (2006) alertam para que os empreendedores sociais foquem em problemas específicos, considerando o impacto social menor que podem causar se buscarem focar em vários públicos-alvo. Entende-se que a empresa busca atingir diversos públicos-alvo em uma combinação de suas operações com suas iniciativas e projetos, o que pode ser um problema.

A empresa, por tratar da escala das suas iniciativas e projetos, se encaixa na perspectiva de países emergentes sob a ótica dos estudos de Comini, Barki e Aguiar (2012).

4.3.1.3 Alcance

a) Resultados materiais/tangíveis (negócios criados, áreas de atuação, potenciação de recursos locais)

A afirmação “As iniciativas da empresa dão resultados” teve um escore de 4,92. Para esse componente, a afirmação do questionário teve um caráter mais geral devido ao fato da empresa trabalhar o seu lado social por iniciativas, projetos e parcerias, sem buscar medir um retorno financeiro ou mesmo o impacto social empreendido. Assim, poderia ser questionado se os clientes percebem a efetividade das iniciativas da empresa, o que aconteceu. Como lembrado por Portocarrero e Delgado (2010), os negócios sociais podem ser apreciados pelos aspectos tangíveis e intangíveis, o que

suporta a utilidade destes resultados para a empresa. Os entrevistados concordam com essa visão e usam como argumento o tempo de existência da empresa no mercado.

O dono da empresa, ao ser perguntado se os projetos dão resultado, diz:

Dão resultado porque acaba agregando valor a marca. Eu tenho, por exemplo, clientes que vieram conhecer a empresa por meio da estação de Meta Reciclagem [projeto social que a empresa participa], que estavam procurando onde eles poderiam levar eletrodomésticos que não estavam mais usando. É ganho para os dois lados. (Dono)

Comini, Barki e Aguiar (2012) discorrem sobre os resultados tangíveis ao comparar as diferentes perspectivas de negócios sociais. Se for analisada a fala do dono da empresa, pode ser indicado que ela corresponde mais à perspectiva americana de negócios sociais, que busca medir os impactos financeiros e sociais, quando as outras duas perspectivas se voltavam mais para a busca do impacto social.

b) Resultados imateriais/intangíveis (sentimentos de confiança, identificação com as iniciativas/projetos)

Já a afirmação “Eu me identifico com as iniciativas da empresa” teve um escore de 5,74, enquanto a afirmação “Por causa de suas iniciativas, minha confiança na empresa aumentou” teve 4,92 pontos. A média desse componente ficou em 5,33, como mostra a Figura 10.

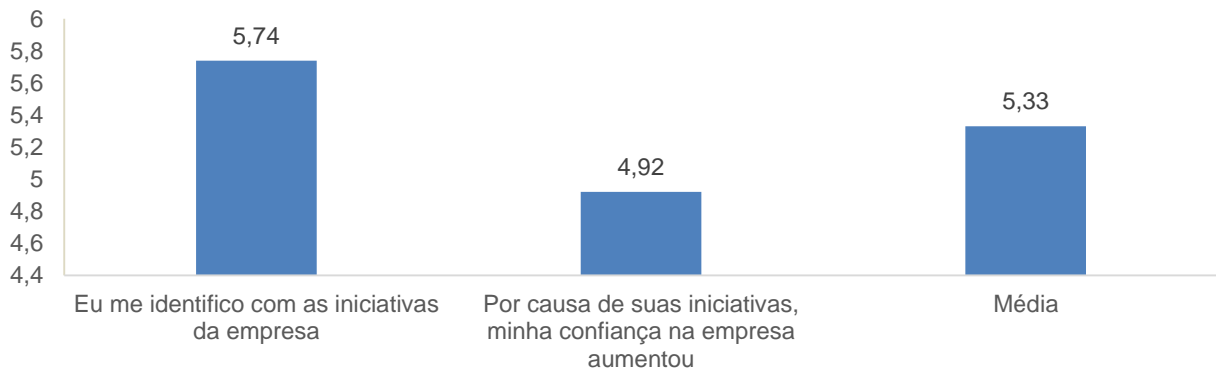


Figura 10. Resultados imateriais/intangíveis (sentimentos de confiança, identificação com as iniciativas/projetos)

A primeira afirmação demonstrada pela Figura 10 indica a segunda maior pontuação média das afirmações do questionário, indicando que há uma grande identificação por parte dos clientes com as iniciativas da empresa. Esse resultado pode ser de grande valia para a mesma, nem que seja para questões de marketing e propaganda. Já a outra afirmação não teve uma pontuação tão destacada, mostrando que é possível haver uma oportunidade para a empresa utilizar de suas iniciativas e projetos para criar um sentimento de confiança na empresa e em sua marca, como ressaltou o dono da empresa no componente passado.

Os colaboradores também se identificam com as iniciativas da empresa. Quando perguntado sobre a sua identificação com as iniciativas da empresa e se a sua confiança nela aumentou por causa dessas ações, um colaborador diz:

Com certeza. Principalmente por causa desses eventos que estão ocorrendo no shopping, pessoas que veem nossos *flyers* por lá e vêm aqui, ou participaram de algum curso nosso e vieram aqui. [...] Tenho recebido muitos elogios por causa de nossos preços. [...] São algumas das coisas que me deixam feliz. (Colaborador 6)

Opostamente ao componente passado, nesse foram analisados os resultados imateriais das iniciativas e projetos sociais da empresa. O impacto social das iniciativas da empresa pode ser a causa desses resultados, se levar-se em conta a elevada identificação e confiança na empresa por causa de suas iniciativas e projetos.

Comini, Barki e Aguiar (2012) destacam que, nas perspectivas europeia e dos países emergentes sobre negócios sociais, o principal impacto medido é o social, que, como ressaltado por Iizuka, Varela e Larroudé (2015) é mais difícil de ser medido.

c) Consolidado

O consolidado dos componentes da subdimensão de análise de Alcance teve uma média de 5,13. O componente com a maior pontuação foi de “Resultados imateriais/intangíveis (sentimentos de confiança, identificação com as iniciativas/projetos)” com 5,33, enquanto o componente de “Resultados

materiais/tangíveis (negócios criados, áreas de atuação, potenciação de recursos locais) ” teve um escore de 4,92.

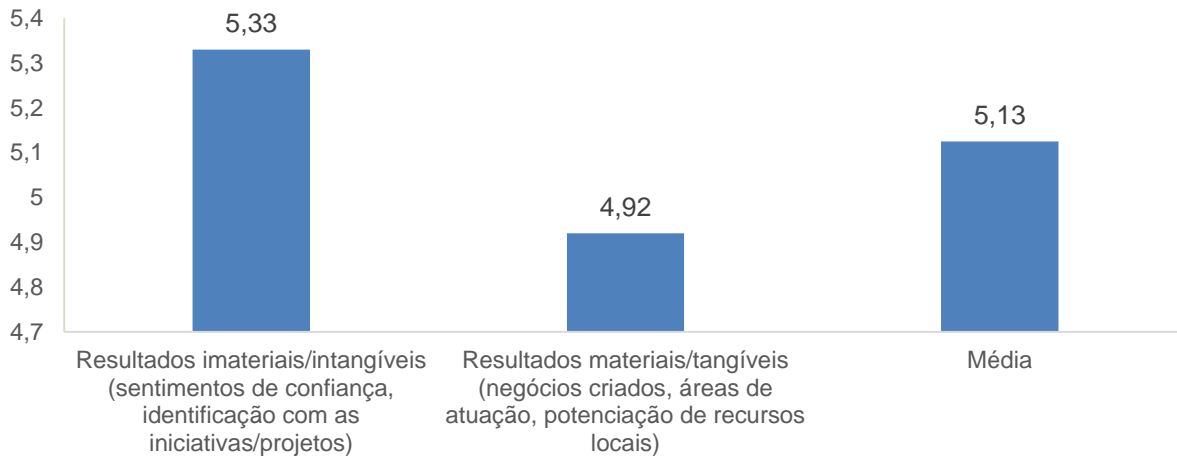


Figura 11. Resultado consolidado da subdimensão “Alcance”.

Mesmo com a empresa não se destacando no seu MSC, tais resultados indicam que há um reconhecimento por parte dos clientes de que as iniciativas e projetos da empresa dão resultados (não especificamente resultados apenas financeiros ou apenas de impacto social) e de que há uma identificação com essas iniciativas e projetos que a empresa realiza, além de aumentar a confiança dos clientes na organização por causa desses projetos.

4.3.1.4 Replicabilidade

Foi registrada uma média de 5,29 quanto à replicabilidade, com 5,44 para “As iniciativas da empresa podem ser replicadas por outras”, 5,38 para “As iniciativas da empresa podem ser realizadas em outros locais” e 5,04 para “As iniciativas da empresa podem ser replicadas pelo governo”. A Figura 12 demonstra o resultado consolidado dessa subdimensão.

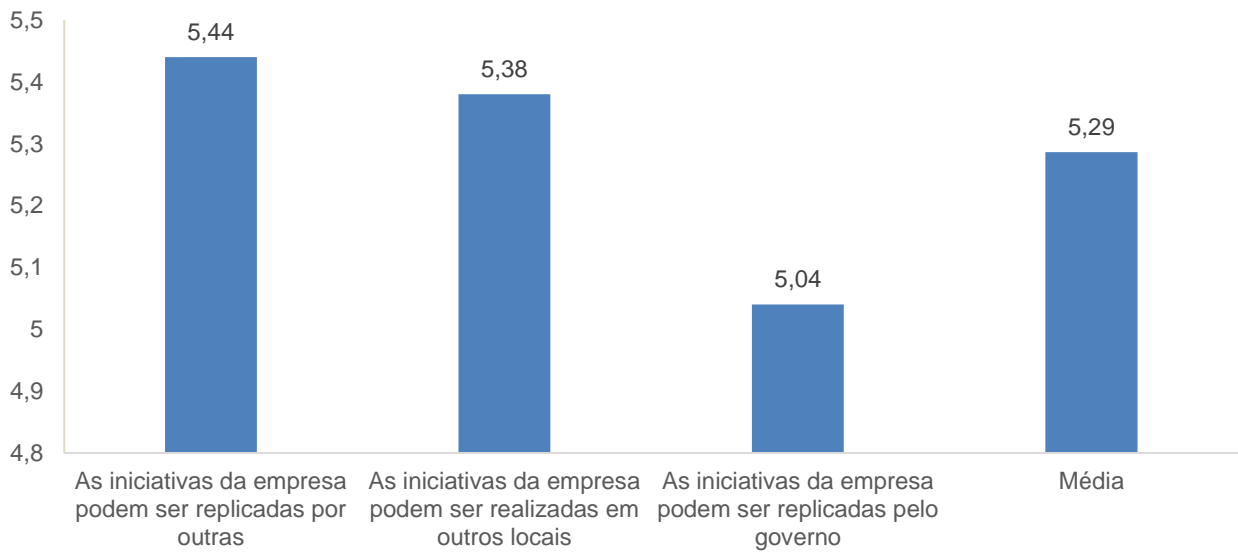


Figura 12. Resultado consolidado da subdimensão “Replicabilidade”.

Em geral, os clientes e os entrevistados acreditam que as iniciativas e projetos da empresa podem ser replicados em outros locais, por outras empresas e também pelo governo, indicando que há um reconhecimento da importância dos temas que permeiam as iniciativas e projetos da empresa. Destaque para a média da afirmação “As iniciativas da empresa podem ser replicadas por outras”, que foi a terceira maior média de resposta encontrada neste trabalho.

Um colaborador, quando perguntado se as iniciativas e projetos poderiam ser realizados em outros locais, por outras empresas e pelo governo:

Sim, e por outras empresas também. Acho que é uma tendência, algo que tem acontecido bastante. A gente percebe os restaurantes especializados e várias outras empresas cuidando da natureza, independentemente se é do ramo alimentício ou não. E sobre o governo, eu acho que deveria ter a troca do privado com o Estado, para que o objetivo central fosse o benefício geral [da sociedade] e da natureza. (Colaborador 2)

É possível imaginar uma relação entre a forte identificação dos clientes e entrevistados com a empresa e a sua confiança nela com uma tendência a concordar com a replicabilidade das iniciativas e projetos sociais que a empresa realiza. Relembrando que alguns dos públicos-alvo da organização são pessoas com restrições alimentares, é possível que essas pessoas desejem ver mais ações voltadas para as suas questões com a alimentação e que isso se alastre pela sociedade, em outros locais, por outras empresas e pelo governo.

Como analisado por Tyszler (2007), o impacto de um empreendimento poderia ocorrer de maneira direta ou indireta no que diz respeito à sua replicação. Neste caso, percebe-se que há um reconhecimento de que essas iniciativas e projetos sociais da empresa podem – e devem, salientam os colaboradores – ser replicados em outros locais, por outras organizações e pelo governo.

4.3.2 Inovação organizacional

Agora, serão analisados os resultados para as subdimensões de inovação organizacional: modelos organizacionais; organização do trabalho; e governança e capital social.

4.3.2.1 Modelos organizacionais

a) Estilos de direção e liderança de topo e intermédia

A afirmação “Os gerentes da empresa atuam de maneira diferente se comparados aos gerentes de outras empresas” teve um resultado de 4,8.

Há de se notar que, para os fins deste trabalho, os gerentes são os donos e os supervisores da organização. E, pelo resultado, os clientes percebem que os gerentes ao menos buscam atuar de maneira diferente aos gerentes “tradicionais”. Não foi o observado por alguns colaboradores. Um deles ressaltou “a abordagem mais enérgica, mas que funciona. Nada muito diferente de outros lugares” (Colaborador 1). Mesmo caso do colaborador 4, que sublinhou que a atuação deles era igual à de outros gerentes com quem já trabalhou. Outro colaborador concorda: “sim, [...] ela [a gerência] é bastante presente, está sempre por perto, vendo quando a gente acerta, quando a gente erra, tanto no restaurante e no mercado” (Colaborador 2). Ressalta-se que esses são os colaboradores do restaurante.

Um contraponto é observado no relato do auxiliar administrativo:

Por exemplo, teve lugares em que eu trabalhei que o gerente só queria saber de mandar, e em outro lugar o gerente não dava nem bom dia. Aqui eu acho que eles [os donos] têm uma relação e ligação muito maior com os funcionários. Eles se preocupam mais do que em outros lugares. Ao menos foi essa a experiência que eu tive. (Auxiliar administrativo)

Uma visão semelhante à do auxiliar administrativo pode ser observada nos relatos dos colaboradores do ecomercado:

Eu acho que eles estão muito mais dispostos a escutar o que a gente tem para falar do que em outros lugares em que eu trabalhei. Eu sentia que os chefes dos meus outros trabalhos tinham um orgulho mais inflado. Aqui, não tem isso. [...] Temos a liberdade de falar com eles. Isso eu acho primordial para o trabalho dar certo. Isso me faz trabalhar melhor. (Colaborador 5)

Olha, tem uma hierarquia aqui, mas ninguém é totalmente subordinado ao outro e nem abusivo com o outro. [...] É um coletivo mesmo. Tem gente que nem sabe que a minha chefe é a minha chefe, por exemplo. Então, não se vê tanta diferença entre eu e o meu supervisor. [...] Não tem essa diferença brusca. (Colaborador 6)

Dees (1998) ressaltou a liderança que os empreendedores sociais exerciam, assim como Schindler e Naigeborin (2004). Em tese, até pelos empreendedores sociais serem adeptos às inovações, como ressaltam Mort e Weerawardena (2012) e Austin, Stevenson e Wei-Skillern (2006), os empreendedores sociais poderiam ser os líderes de mudanças em vários aspectos de suas organizações, como o estilo de liderança.

As diferenças nos relatos dos colaboradores levantam uma questão: há uma diferença dessa percepção entre os colaboradores do restaurante e do ecomercado, que por sua vez concorda com a visão do auxiliar administrativo – que está mais em contato com os donos da empresa. Há de se ressaltar que o restaurante da empresa é novo – estando no seu primeiro ano de operação – e que isso é levado em conta ao se imaginar o seu desempenho e organização. Talvez a gestão de pessoas no restaurante ainda necessite de ajustes e seja um fator decisivo que impacte nos relatos.

b) Tipos de gestão (estratégica, operacional)

Já nesse componente foram encontrados os resultados de 5,16 para a afirmação “Os donos da empresa gerem a empresa de uma maneira diferente se comparado com os donos de outras empresas”, 5,08 para “A gestão operacional da empresa é diferente

se comparado com outras”, com 5,12 de média para esse componente por completo, como é visto na Figura 13.

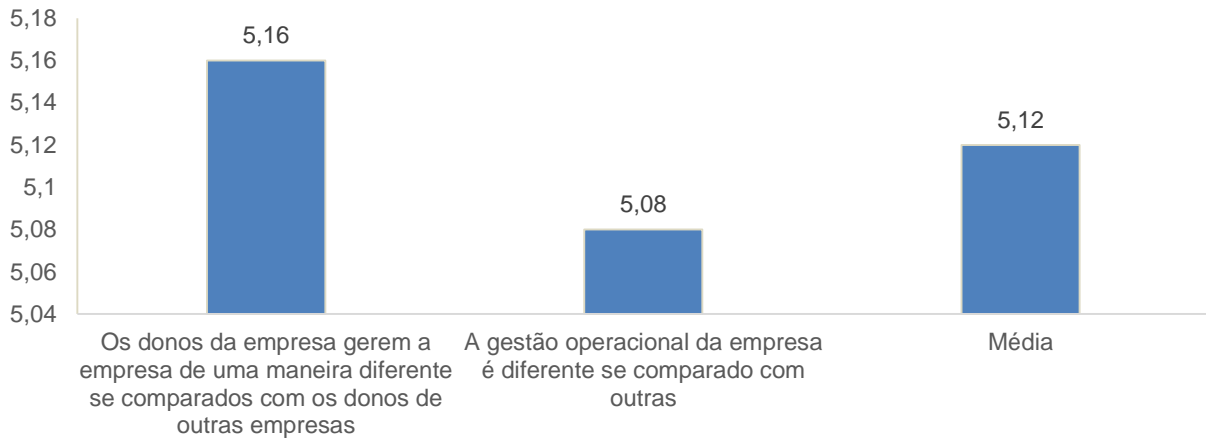


Figura 13. Tipos de gestão (estratégica, operacional).

Os resultados demonstram que os clientes percebem que tanto a gestão estratégica como a gestão operacional da empresa são diferentes em comparação com outras organizações.

Em geral os entrevistados não notaram tantas diferenças nas gestões da empresa em comparação com outras, especialmente nas que os entrevistados trabalharam anteriormente. A novidade se mostrava no foco social e ambiental da empresa e no rigor com o qual o dono seguia os princípios da empresa nas atividades que ele empregava. Esses pontos observados pelos entrevistados condizem com o observado pelo autor.

Sobre a gestão operacional, um supervisor relatou:

Eu acho que a gestão daqui é bem ruim. Bem amadora. [...] Eu acredito que eles precisam de uma pessoa que tenha mais profissionalismo nesta área do restaurante, no mercado até que não, mas aqui precisa. Eles [os donos] não sabem gerir um estabelecimento comercial, a parte operacional é muito complicada. Não dão treinamento, não dão alicerce, não dão informação para os colaboradores. (Supervisor 1)

Esse relato trata mais da qualidade da gestão operacional do restaurante do que em questões de inovação nessa gestão, mas alerta sobre a falta de treinamento e preparo que os donos empregam aos colaboradores do restaurante. Pode acontecer que isso não ocorra com os colaboradores de outras partes da empresa.

Esses resultados confirmam as expectativas de Comini, Barki e Aguiar (2012) sobre as diferentes perspectivas de negócios sociais e seus efeitos na gestão dessas empresas.

c) Práticas de gestão de pessoas

Para esse componente foi encontrado o valor de 4,72 na afirmação “Existe uma diferença na forma que a empresa cuida de seus colaboradores”.

Apesar da pontuação dessa afirmação não ter sido tão expressiva, os entrevistados em geral concordaram que o estilo de gestão - por parte dos donos e dos gerentes/supervisores - é diferente de outras empresas, por ter um aspecto mais “humano”, isto é, de mais atenção aos colaboradores, seja por aqueles estarem mais atentos às sugestões destes, ou por haver uma abordagem menos autoritária no trabalho, dentre outras razões. Os gerentes e supervisores comunicam-se e integram-se com os colaboradores.

Um supervisor relata:

Acho que eles [os donos] são mais humanos. [...] Primeiro por serem pessoas novas, pessoas que foram *empoderadas*, muito jovens, [...] eles incentivam isso [a pessoa se *empoderar*], e dão oportunidade para a pessoa que não tem experiência mostrar o valor dela. Isso dá um espaço para os meninos crescerem e atenderem bem. (Supervisor 1)

E, nas palavras do dono da empresa:

A gente trabalha com os colaboradores muito no sentido assim de eles serem nossos colaboradores, não apenas nossos empregados. Temos reuniões semanais, treinamento, a gente incentiva por exemplo eles fornecerem os produtos que eles vendem, então a gente tem toda uma política própria para que eles consumam [nossos produtos]. A gente tem procurado realmente trabalhar alguns deles [os colaboradores] que se sobressaem mais, investindo e capacitando eles. (Dono)

Pelo papel de liderança que os empreendedores sociais podem exercer, como lembrado por Dees (1998) e Schindler e Naigeborin (2004), tal aspecto “humano” da gestão de pessoas não é inesperado. Contudo, não foram observadas práticas de gestão de pessoas inovadoras.

d) Diversidade de recursos financeiros e modalidades de articulação entre serviços sociais e serviços comerciais

A afirmação “Existe uma diferença na maneira que a empresa articula seus serviços comerciais com seus serviços sociais” teve um valor de 4,52.

De forma unânime, os entrevistados concordaram que não há uma diferença na maneira que a empresa articula os seus serviços comerciais com seus serviços sociais.

Esse componente se relaciona com a realidade das ONGs e outras organizações sem fins lucrativos quando se analisa a perspectiva europeia de Comini, Barki e Aguiar (2012) e ressaltado por Parente *et al* (2014).

e) Consolidado

A subdimensão de “Modelos organizacionais” registrou uma média de 4,79, com uma pontuação de 4,8 para o componente “Estilos de direção e liderança de topo e intermediária”, 5,12 para “Tipos de gestão (estratégica, operacional)”, 4,72 para “Práticas de gestão de pessoas” e 4,52 para “Diversidade de recursos financeiros e modalidades de articulação entre serviços sociais e serviços comerciais”, como ressalta a Figura 14.

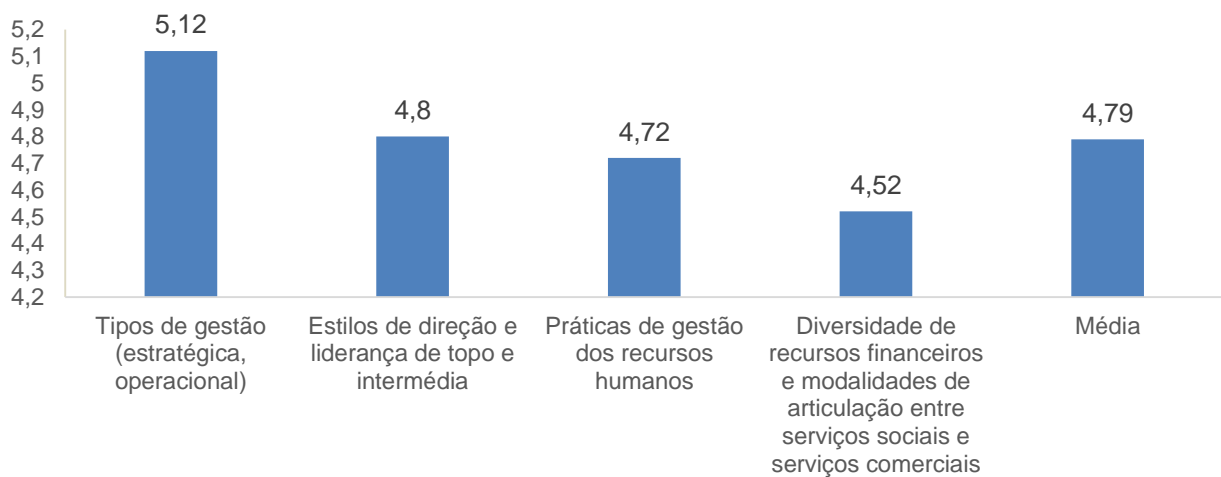


Figura 14. Resultado consolidado da subdimensão “Modelos organizacionais”.

Pode ser observado que os clientes reconhecem uma certa diferença na gestão da empresa em comparação com outras empresas. Sobre a gestão operacional da empresa, a maioria dos entrevistados não observaram nenhuma diferença significativa para outras empresas, sugerindo que o restaurante e o ecomercado possuem a mesma lógica de outros estabelecimentos.

Se imagina que o escore acima da média no componente de “Tipos de gestão (estratégica, operacional) ” seja reflexo da gestão estratégica e não da gestão operacional da empresa, visto que: o restaurante da empresa é novo; todos os clientes estavam no restaurante quando responderam à pesquisa, o que pode ter influenciado na resposta; e que os entrevistados não reconheceram diferenças significativas nos dois tipos de gestão em comparação com outras empresas, a não ser o foco social e ambiental mais forte. Então, pode se imaginar que a pontuação nesse item seja pelo perfil distinto da empresa no mercado.

Não foi observada uma diversidade relevante dos recursos financeiros da empresa pelos respondentes e não foi reconhecida uma diferente maneira de como a organização articula seus serviços sociais com seus serviços comerciais. Tais observações concordam com as obtidas nas entrevistas.

Um supervisor relatou sobre a diferença da gestão de pessoas da empresa em relação a outras empresas:

Sim, principalmente nessa questão de serem um pouco mais humanos com os colaboradores. Eles [os donos] veem as pessoas como humanos, não como objetos que trabalham para eles, eles [os donos] pagam e eles [os colaboradores] têm que prestar um serviço. (Supervisor 1)

Esse aspecto mais “humano” é reconhecido como positivo pelos entrevistados, mas isso por si só não garante uma melhor gestão de pessoas, como relatou um dos supervisores. Por exemplo, foi observado que os colaboradores mais novos na organização não sabiam responder alguns itens do questionário semiestruturado por falta de informação. Isso pode ter sido ocasionado por uma falta de um treinamento adequado para o colaborador no seu ingresso na organização, situação já alertada por um dos supervisores.

Camisón e Villar-López (2012) ressaltam que mudanças nos modelos organizacionais das empresas podem impactar positivamente no desempenho da empresa – especialmente ao longo prazo. Por este aspecto, esses resultados podem ser relevantes para motivar a empresa a reavaliar os seus modelos organizacionais.

4.3.2.2 Organização do trabalho

a) Modalidades de coordenação e trabalho em equipe

Nesse componente, para a afirmação “A organização do trabalho na empresa é diferente se comparada com outras empresas” tem-se uma média de 4,94, enquanto “Comparado com outras empresas, o trabalho em equipe dos colaboradores da empresa é diferente” teve 4,82, com a média nesse item sendo 4,88, conforme Figura 15.

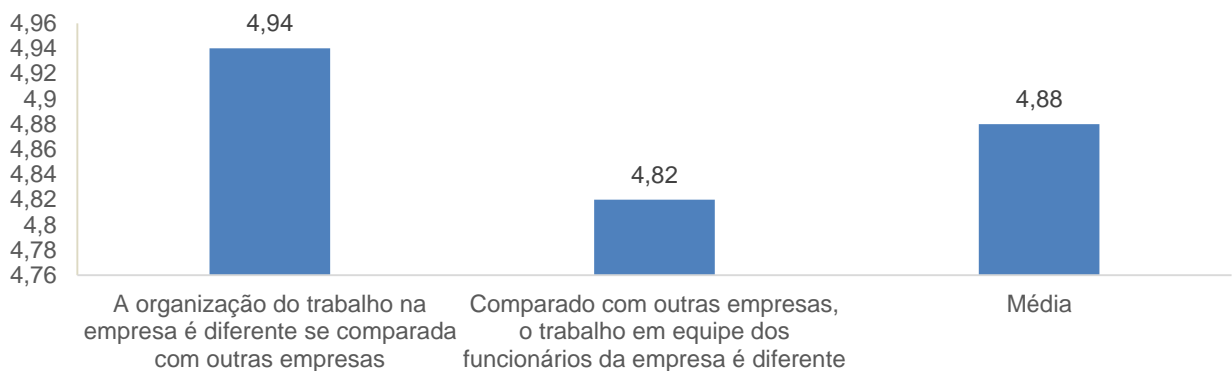


Figura 15. Modalidades de coordenação e trabalho em equipe.

Mesmo com a pontuação atingida na primeira afirmação, não foi notada pelo pesquisador nenhuma diferença na organização do trabalho da empresa em comparação com outras.

Os colaboradores notam que há uma diferença do trabalho em equipe da empresa quando comparado com o de outras empresas. Na visão deles, o trabalho em equipe na empresa flui de maneira melhor. Os colaboradores destacam as práticas de cooperação e comunicação entre todos, que será abordada adiante. Na fala de um supervisor:

Por experiência própria, sim. Aqui é um lugar em que eu tenho amigos e, claro que em outras empresas também tem isso, mas às vezes até pela organização do trabalho e pelas regras você não pode conversar, interagir com os outros. E aqui sim. Eu sinto que aqui é diferente. (Supervisor 2)

Camisón e Villar-López (2012) relatam que mudanças nos procedimentos diários, novos métodos para distribuir responsabilidades e poder de decisão entre os colaboradores e na divisão de trabalho, além de novos conceitos na estruturação de atividades podem ser entendidos como inovações organizacionais.

Não foram observadas maneiras inovadoras da organização do trabalho ou no trabalho em equipe da empresa, seja no restaurante ou no ecomercado. Há uma ressalva para o ambiente administrativo e da cozinha, que não foram estudados à fundo.

b) Tipos de cultura organizacional

Esse item teve um escore de 4,36 para a afirmação “A cultura organizacional dos gerentes é diferente daquela dos colaboradores”.

O baixo resultado para esse componente indica que não há culturas organizacionais distintas na empresa, o que é ressaltado por todos os colaboradores entrevistados. Um supervisor diz:

Acho que todos falamos a mesma língua. Eu mesmo como supervisor não me sinto diferente dos outros, na verdade temos todos que trabalhar em equipe para podermos fazer um trabalho bem feito. Estamos no mesmo barco e vamos seguir assim. (Supervisor 3)

Austin, Stevenson e Wei-Skillern (2006) observam que os empreendedores sociais deveriam ter habilidades para gerir relacionamentos com diversos *stakeholders* que o possam ajudar a cumprir seus objetivos. Uma das maneiras de gerir relacionamento com alguns de seus *stakeholders* – os colaboradores – é de fazer todos trabalharem em equipe e criar um clima organizacional sólido.

c) Práticas de cooperação e de comunicação interna

Já nesse item - ilustrado pela Figura 16 - a média ficou em 4,74, com a pontuação de 4,88 para a afirmação “Os colaboradores da empresa cooperam entre si” e 4,6 para “Existe uma efetiva comunicação interna entre os colaboradores da empresa”.

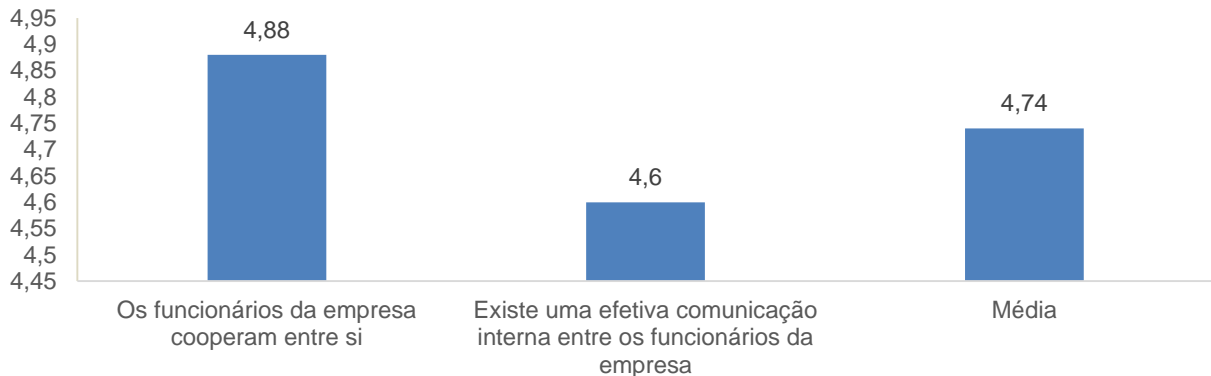


Figura 16. Práticas de cooperação e de comunicação interna.

Os clientes reconhecem que os colaboradores da empresa cooperam e comunicam entre si, apesar da afirmação sobre cooperação ter tido uma média maior que a de comunicação interna. Contudo, o quadro corresponde às observações do pesquisador e as próprias respostas dos entrevistados.

Um supervisor relata:

Aqui a gente faz reunião, faz uma concentração de manhã para emanar boas vibrações. [...] Todo mundo em harmonia e trabalhando bem, todo mundo gosta de trabalhar aqui e do que faz. A relação que os donos têm com a gente ajuda muito isso a acontecer, esse clima bom e de paz que tem a loja, sabe? Todo mundo coopera entre si e tem uma comunicação muito boa. (Supervisor 3)

Em adição ao observado por Austin, Stevenson e Wei-Skillern (2006) no componente anterior, há uma característica de cooperação neste componente que remete à perspectiva europeia de negócios sociais, que se baseia nos valores de associativismo e cooperativismo, dentre outros (COMINI; BARKI; AGUIAR, 2012).

d) Consolidado

A subdimensão de organização do trabalho teve uma média de 4,56. O componente de “Modalidades de coordenação e trabalho em equipe” registrou uma pontuação de 4,59, “Tipos de cultura organizacional” teve 4,36 de pontuação e “Práticas de cooperação e de comunicação interna” registrou 4,74, conforme a Figura 17.

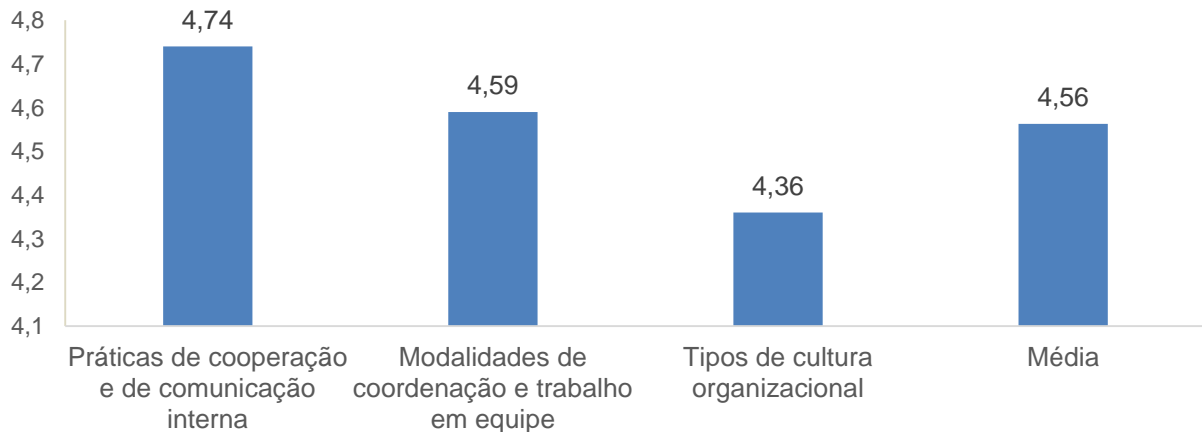


Figura 17. Resultado consolidado da subdimensão “Organização do trabalho”.

Sobre o item “Modalidades de coordenação e trabalho em equipe” observa-se que os clientes não reconhecem uma grande diferença na coordenação e no trabalho em equipe da empresa em comparação com outras empresas. Já entre os entrevistados houve uma discordância se há mesmo uma organização diferente de trabalho na empresa. Alguns consideram que o jeito que o trabalho é organizado é igual ao encontrado em outros restaurantes e/ou mercados, enquanto outros encontravam diferenças, especialmente relacionadas à integração entre os colaboradores como equipe.

Já no item “Tipos de cultura organizacional”, não é reconhecido pelos entrevistados a existência de vários desse tipo de cultura dentro da organização, relatando existir sim uma única cultura organizacional que abarca a todos os colaboradores e que todos “falam a mesma língua”. Tais constatações diferem do escore observado pelos clientes, que tiveram um leve entendimento de que existem diferentes tipos de cultura organizacional entre todos os colaboradores da empresa.

4.3.2.3 Governança e capital social

a) Configurações de redes de relações: parcerias, redes e outros stakeholders

Esse item teve uma média de 4,61 e os escores de 4,92 para a afirmação “A empresa se relaciona com vários parceiros” e 4,3 para “A empresa participa de redes de cooperação (associações, alianças, grupos)”, como mostrado na Figura 18.

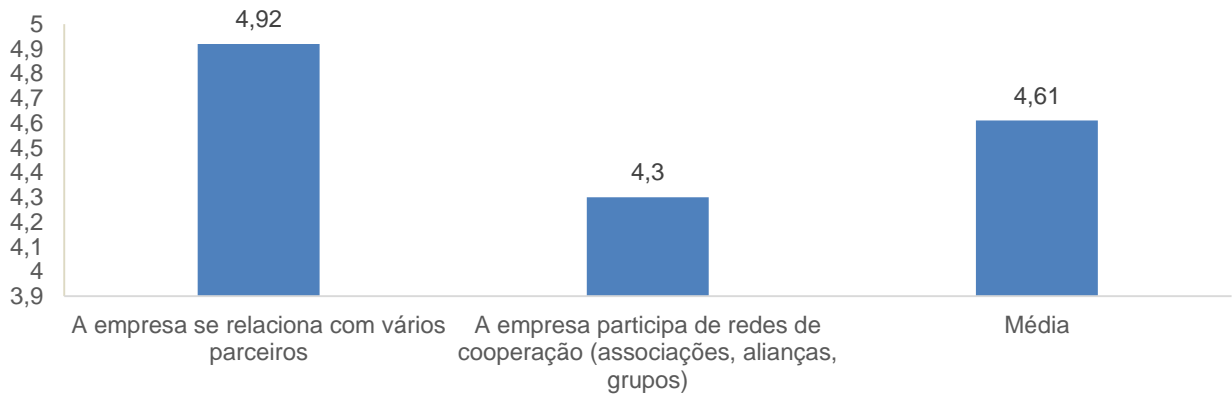


Figura 18. Configurações de redes de relações: parcerias, redes e outros *stakeholders*.

Apesar de haver um reconhecimento pelos clientes e pelos entrevistados de que a empresa se relaciona com vários parceiros, tanto para o funcionamento habitual da organização quanto para realizar iniciativas e projetos sociais, o mesmo não pode ser dito sobre a participação da empresa em redes de cooperação.

Foi notado que os entrevistados, em geral, imaginam que a empresa esteja inserida em várias redes de cooperação, só que não possuem contato com elas ou mesmo sabem exatamente com quais redes a empresa se associa. Alguns entrevistados conseguiram relatar uma ou outra associação, a ver no relato de um supervisor: “Devemos estar em alguma rede [de cooperação] de celíaco com certeza. E o Tempero Meu também, que é um programa que ensina as pessoas a cozinhar [pratos] vegetariano, às vezes vegano. [...] De outras eu não tenho o nome.” (Supervisor 3).

Outro colaborador diz: “Sim, a empresa participa. Não de várias redes, mas ao menos uma eu conheço, que é a Associação de Celíacos do Distrito Federal.” (Colaborador 3).

O dono relata:

A gente participa [das redes] dos setores, como por exemplo da área de varejo, mas são grupos formais, como os dos varejistas, CDL, que é o Clube dos Dirigentes Lojistas, do restaurante também, participamos de grupos que envolvem vários restaurantes do Distrito Federal e das associações do setor. E essas outras parcerias que temos que são mais informais, trabalhamos há alguns anos com a cooperativa do mercado orgânico, que reúne os produtores orgânicos do Distrito Federal. São algumas redes que a gente participa. (Dono)

Philips *et al* (2015) ressalta a importância da configuração de redes – com instituições, parcerias, sistemas – para a empresa social e para o processo de inovação social. Austin, Stevenson e Wei-Skillern (2006) entendem que a participação de redes de apoio pela empresa é importante, até para que fortaleça a sua posição no mercado.

Observa-se que a empresa se relaciona com vários parceiros para realizar suas iniciativas e projetos sociais e participa de redes de cooperação, mas o reconhecimento por parte dos colaboradores é baixo.

b) Práticas de governança e prestação de contas interna e externa

A Figura 19 trata do outro componente dessa subdimensão, que teve uma média de 4,29, com 4,52 como escore para “A empresa é transparente sobre suas iniciativas” e 4,06 para “A empresa é transparente com suas contas internas e externas”.

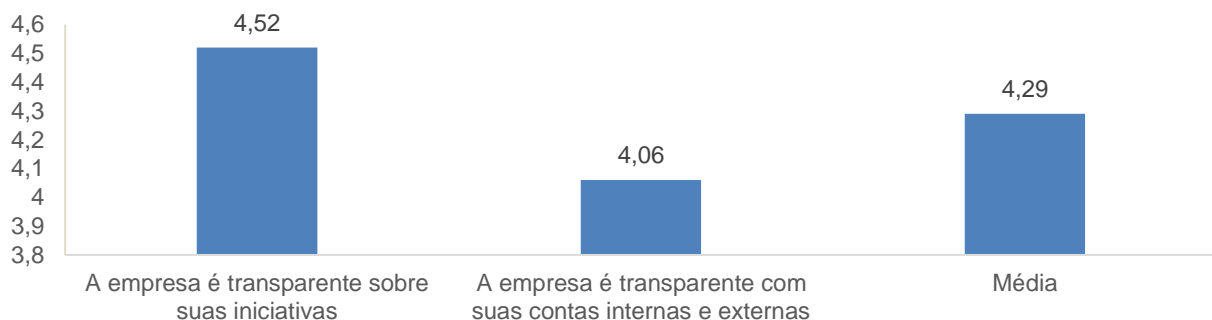


Figura 19. Práticas de governança e prestação de contas interna e externa.

Os clientes não reconheceram tanto a empresa como sendo transparente sobre suas iniciativas e projetos e menos sobre ela ser transparente sobre suas contas internas

e externas. Se nota que, apesar de haver um reconhecimento por parte dos clientes de que existem iniciativas e projetos realizados pela empresa, os mesmos não reconhecem essas ações como claras ao público. Tal constatação também é feita pelos entrevistados.

Apesar de todos os entrevistados serem unânimes em relação à existência das iniciativas e projetos sociais - ver Figura 6 (Reconhecimento de projetos sociais) -, é destacável o desconhecimento deles sobre a duração dessas atividades, localidade, escopo, participantes, dentre outros componentes desses projetos. Essa situação indica que as iniciativas e projetos e suas dinâmicas ficam mais restritas aos donos e para aqueles diretamente envolvidos com essas atividades.

Na questão de transparência das iniciativas e projetos sociais da empresa um dos supervisores falou:

Eu acho que a empresa é bem transparente. Acredito que vai muito da pessoa buscar saber, perguntar.[...] A gente não fica apresentando todos também, porque são muitos. Mas se a pessoa se interessar, não tem problema, isso é bem aberto. (Supervisor 2)

Sobre a transparência interna da empresa, um dos supervisores diz:

Eu [...] tenho muita dificuldade, me sinto às vezes desamparada por eles [os donos]. Eu não sei o que está acontecendo. Teve uma vez que eu estava pedindo umas coisas e o depósito [estava] todo zerado e eles não falam as coisas. Fico me sentindo sem respaldo. Os meninos me perguntam as coisas e eu não sei o que responder. Realmente falta essa estrutura mesmo do funcionário poder se sentir *empoderado*. Estou falando mais da minha área [do restaurante]. (Supervisor 1)

Outro colaborador teve uma visão distinta: “A gente teve acesso a todos os lucros, dívidas, tudo, em reuniões recentes. A empresa é bem transparente.” (Supervisor 2).

Novamente, o estudo sobre MSC por Mattiello, Vieira e Previdelli (2009) é bem útil para analisar este componente. A essência do MSC ressalta os benefícios da transparência sobre as ações sociais organizadas, como um maior contato com os clientes, aumento da confiança na marca, dentre outros. Há uma oportunidade para a empresa de ser mais transparente sobre suas iniciativas e projetos para poder beneficiar-se da situação.

Sobre a transparência de suas contas – internas e externas -, por não haver uma obrigação da empresa em divulgar demonstrativos contábeis, seus resultados operacionais, dentre outros indicadores, a empresa entende ser melhor resguardar essas informações para si. Outros empreendimentos sociais, como o caso estudado por Iizuka, Varela e Larroudê (2015) possuem o dever de divulgar os seus resultados do exercício. Assim, o grau de transparência varia de organização para organização.

c) Consolidado

Por fim, conforme a Figura 20, a subdimensão de governança e capital social teve uma média de 4,45, com 4,61 de pontuação para a parte de “Configurações de redes de relações: parcerias, redes e outros *stakeholders*” e 4,29 para “Práticas de governança e prestação de contas interna e externa”.

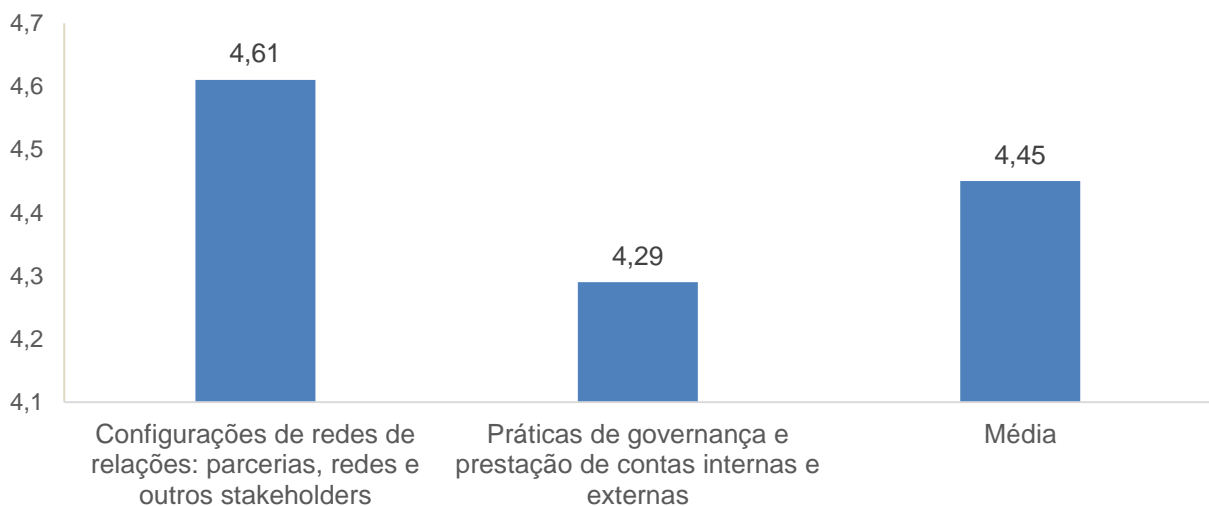


Figura 20. Resultado consolidado da subdimensão “Governança e capital social”.

Pode ser dito que os clientes concordam que a empresa trabalha em parcerias com outras organizações e faz parte de redes de relações, além de levemente concordar que a empresa presta contas interna e externamente e é transparente sobre suas iniciativas e projetos.

Em geral, os colaboradores do ecomercado e do restaurante não conseguiram citar as redes de cooperação que a empresa faz parte. Inclusive supervisores – todos com mais de um ano de casa e engajados com a empresa – não souberam informar de

maneira satisfatória algumas das redes que a empresa participa. Esses participantes imaginaram que a empresa participa de redes de cooperação, especialmente voltadas para a área de saúde, bem-estar e de cuidados com a alimentação. Em contraste, o auxiliar administrativo soube enumerar algumas redes de cooperação que a empresa participava, com o seu discurso sendo muito parecido ao do dono da empresa.

A questão de governança e transparência e prestação de contas internas e externas apontou uma pontuação menor, indicando que a empresa não é tão transparente sobre suas iniciativas e projetos e nem sobre suas contas internas e externas. Tais resultados não são unânimes nas visões dos entrevistados.

4.4 Dimensões Gerais

Por fim, será demonstrado na Figura 21 o resultado consolidado das três dimensões analíticas – processo, produtos ou resultados e “democracia, cooperação e viabilidade econômica e eficiência” -, e o consolidado de inovação social e inovação organizacional.

A pontuação final da dimensão de “processo” foi de 5. Sobre “produtos ou resultados”, a pontuação total ficou em 5,06. Essas duas dimensões de análise dão um resultado de 5,03 de inovação social. Já a pontuação de “Democracia, cooperação e viabilidade econômica e eficiência”, ficou em 4,60.

No consolidado dos dois tipos de inovação analisados, tem-se que a inovação social – composta pelas dimensões analíticas de processo e produtos ou resultados - ficou com 5,03, enquanto que a inovação organizacional - composta apenas pela dimensão analítica de “Democracia, cooperação e viabilidade econômica e eficiência”- manteve a média de 4,60.

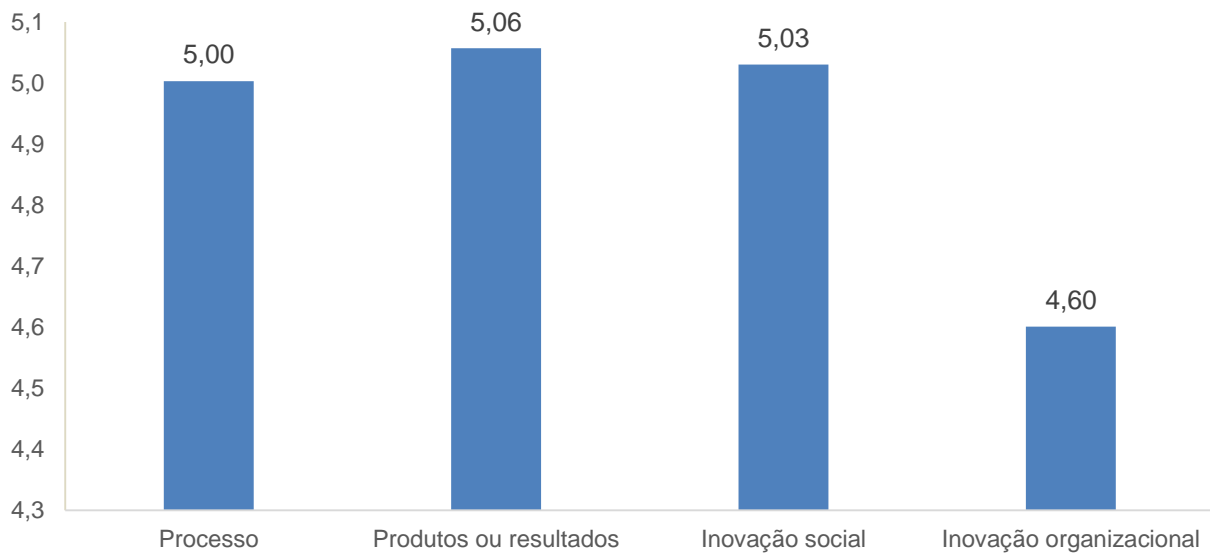


Figura 21. Resultados finais das dimensões analíticas de processo e produto ou resultados, e inovação social e organizacional.

Observa-se que as maiores pontuações foram nas dimensões analíticas de “processo” e, especialmente, “produtos ou resultados”, enquanto o escore na dimensão de “democracia, cooperação e viabilidade econômica e eficiência” foi menor. Consequentemente, a inovação social teve um escore maior que a inovação organizacional.

Os resultados sugerem que os clientes percebem mais na empresa as diferenças no social que no organizacional, isto é, as ações sociais são mais notadas que as ações organizacionais (especialmente as intraorganizacionais). Os clientes entenderam melhor as iniciativas e projetos sociais da empresa e os aspectos dessas atividades do que as diferenças organizacionais que poderiam estar ocorrendo dentro da empresa.

De fato, pelo quadro analítico de Parente *et al* (2014), as áreas da inovação organizacional – modelos organizacionais, organização do trabalho e governança e capital social – não possuem um caráter inovador, sobretudo em comparação com outros restaurantes e mercados. Essa falta de inovação organizacional também é notada pelos entrevistados, apesar de muitos citarem o “trabalho em equipe, a cooperação e a comunicação entre a equipe” como se fossem claramente diferentes em relação à outras empresas. Esses três últimos aspectos são relevantes para que possa ser

desempenhado um bom trabalho, mas eles não caracterizam uma inovação, levando em conta como dito por Cajaiba-Santana (2014).

Como ressaltado, não foram encontradas inovações organizacionais sobre a organização do trabalho na empresa, seja no restaurante ou no ecomercado que foram os locais estudados.

Buscando o que foi apresentado por Philips *et al* (2015) sobre a inovação social como atividades e serviços inovadores motivados pela vontade de suprir uma necessidade social, a empresa realizou e continua a realizar inovações sociais, mesmo que tenham um caráter mais incremental e que sejam realizadas por parcerias “mais pontuais”, como ressaltado pelo dono da empresa.

Contudo, iniciativas como: tornar a empresa um ponto de coleta de lixo eletrônico, passando o que for arrecadado à MetaReciclagem (rede que busca reciclar todo o lixo eletrônico coletado); promoção de bazares e feiras em seu espaço físico para que produtores possam vender seus produtos; doações para diversas organizações; adoção da filosofia do “preço justo” em seu antigo café – agora remodelado -, dentre outras, além de projetos realizados na área de saúde com diversos parceiros, caracterizam a empresa como uma empresa que promove inovações, iniciativas e projetos sociais.

Essas ações possuem ressonância nas entrevistas realizadas, que demonstraram uma preocupação constante por parte da empresa em se manter fiel aos seus princípios.

Como dito por Mort, Weerawardena e Carnegie (2003), os empreendedores sociais seguem os mesmos ritos e enfrentam desafios comuns aos outros empreendedores. Os empreendedores sociais, porém, mantêm o seu foco na sua missão social em suas decisões. É o caso da empresa e de seus donos.

Ainda, há o discurso do dono da empresa ao reiterar que suas ações não são apenas visando o bem-estar social. Ele procura também que a empresa tenha um impacto ambiental positivo e sustentável. Alves Júnior e Fontenele (2009) ressaltam a importância de um empreendedor social, já que “o protagonismo dos empreendedores sociais é capaz de produzir desenvolvimento sustentado, qualidade de vida e mudanças de paradigmas”.

Philips *et al* (2015) ressaltaram o respeitável papel que redes, parcerias *intersectoriais* e outros sistemas, além das instituições poderiam desempenhar no

processo de inovação social. Mesmo sem ter como medir o impacto das redes e relações que a empresa tem – como ressaltado pelo dono e por Izuka, Varela e Larroudé (2015), dentre outros autores -, acredita-se que tais conexões auxiliem na busca por parceiros e na criação e perseguição por novas ideias, que serão transformadas em inovações sociais.

Alguns aspectos da empresa podem ser relacionados com perspectivas diferentes no modelo ensaiado por Comini, Barki e Aguiar (2012).

A empresa se caracteriza como um empreendimento que possui objetivos sociais nas suas atividades de negócio, o que corresponde à perspectiva americana.

A empresa se compromete a criar iniciativas para reduzir a pobreza e que tenham um impacto social positivo, como propõe a perspectiva dos países emergentes.

O campo de “Catalisador do processo” não se aplica ao que está sendo estudado, e a forma como a empresa trabalha com o lucro não pôde ser pesquisada.

A empresa trata seus objetivos sociais e ambientais como centrais às suas operações, bastando observar a maneira como trabalham para selecionar os seus fornecedores e de como a empresa mantém sua operação. Por vezes, o resultado financeiro é sacrificado em relação aos objetivos sociais e ambientais. Esse formato de negócio se encaixa mais com o da perspectiva europeia.

Sua relação com a escala de suas operações é muito correlata à perspectiva dos países emergentes, não diminuindo a relevância da escala – como a perspectiva europeia – e nem a tratando como extremamente relevante como dita a perspectiva americana.

Seu modelo de governança se encaixa na perspectiva americana, isto é, a empresa toma decisões centralizadas, mas também busca escutar seus colaboradores e considera as suas sugestões.

Por fim, a empresa mede o impacto que ela tem pelos seus resultados financeiros e sociais, por mais que não trate com tanto afinco dos indicadores dos resultados sociais. Assim, a empresa se relaciona com a maneira de medir o impacto da perspectiva americana.

Pelas características descritas, percebe-se que a empresa não se encaixa totalmente em nenhuma das perspectivas proposta por Comini, Barki e Aguiar (2012),

como mostra a Tabela 3, que tem o modelo das diferentes perspectivas de negócios sociais aplicado à empresa estudada:

	Perspectiva Europeia	Perspectiva Americana	Perspectiva dos Países Emergentes
Definição		x	
Principal propósito			x
Catalisador do processo	não se aplica		
Formato de negócio	x		
Escala			x
Como trabalha com o lucro	não se aplica		
Modelo de governança		x	
Impacto medido		x	

Tabela 3. As características da empresa estudada no quadro de perspectivas sobre negócios sociais de Comini, Barki e Aguiar (2012).

Como demonstrado, a empresa não se encaixa estritamente em nenhuma das perspectivas propostas pelos autores. Apesar de possuir mais características relacionadas à perspectiva americana, a empresa estudada também possui características da perspectiva europeia e de países emergentes.

Claro, Comini, Barki e Aguiar (2012) não buscaram demonstrar ou delimitar os negócios sociais às características de sua localidade. Os autores ressaltaram que essas perspectivas proviam um quadro analítico para apresentar o campo de negócios sociais de uma maneira geral, ao invés de buscar um enfoque mais geográfico (COMINI; BARKI; AGUIAR, 2012). Mesmo quando analisaram casos brasileiros, os autores encontraram organizações que seguiam diferentes perspectivas.

Assim, ter como resultado desse trabalho que a empresa estudada não se encaixa necessariamente em uma perspectiva – apesar de aparentar se encaixar melhor na perspectiva americana – pode ser um indicativo de que há negócios sociais com características essencialmente híbridas.

5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Este trabalho teve como objetivo analisar a percepção dos *stakeholders* – como colaboradores, clientes e fornecedores - sobre as inovações sociais e organizacionais de uma empresa. Para tal, foram identificadas as inovações sociais empregadas pela organização, analisadas as percepções dos *stakeholders* sobre o processo de criação das inovações sociais e organizacionais e verificada a participação dos *stakeholders* da organização no processo da criação de inovações sociais e organizacionais.

Quanto as inovações sociais empregadas pela organização, foi observado que a empresa realiza várias ações de cunho social e ambiental, buscando ser coerente com seus princípios e com sua missão – oferecer qualidade de vida e proporcionar o bem-estar social pela promoção da alimentação saudável (o “viver consciente”) -, como a participação em eventos e a promoção de ações de caráter beneficente, parcerias com produtores pequeno e locais que cumpram os requisitos necessários para um produto ter características orgânicas e naturais e o incentivo aos colaboradores para que produzam produtos que se encaixem nos padrões da empresa e que poderão ser comercializados.

Entretanto, apesar de haver um reconhecimento por parte dos clientes e colaboradores, observou-se que a empresa não criou inovações organizacionais.

No que se refere à percepção dos *stakeholders* sobre o processo de criação das inovações sociais e organizacionais, reparou-se que, apesar dos clientes reconhecerem que a empresa realiza iniciativas e projetos sociais, há um desconhecimento geral sobre essas ações, dificultando a compreensão desse grupo sobre como se dá o processo de criação dessas inovações sociais e organizacionais. Os colaboradores conhecem mais sobre as iniciativas sociais, contudo, não foi verificada a sua participação nessas ações, nem na sua criação e desenvolvimento, nem no decorrer dessas e no seu fechamento. De maneira geral, foi observado que a maioria dos colaboradores apenas consegue reconhecer que a empresa realiza essas ações sociais, mas não conseguem ou não possuem o interesse de participar delas.

Ainda, foi verificada a participação dos *stakeholders* da organização no processo da criação de inovações sociais e organizacionais. Descobriu-se que não há um processo de criação formal e estabelecido que envolva toda a empresa, com muitas das inovações

sociais partindo diretamente de iniciativas e projetos sociais que os donos da empresa criaram ou decidiram participar, tanto de iniciativas formais – como a participação em diversas feiras de alimentos, realização de cursos e palestras voltadas para a área da saúde, bem-estar e alimentação saudável e um bazar realizado pela empresa para angariar fundos à instituições sociais – quanto iniciativas informais, as chamadas “parcerias pontuais”. Foi lembrado pelos colaboradores que não é raro algum cliente da organização procurar a gerência para discutir propostas de iniciativas sociais, o que caracteriza a participação de um tipo de *stakeholder* na criação de inovações sociais.

As implicações teóricas se dão no desenvolvimento dos campos de estudo do trabalho – empreendedorismo social, inovação social e inovação organizacional. Como relatado, apesar dos campos estarem ganhando importância no cenário acadêmico, há muito o que se desenvolver. O principal legado teórico desse trabalho se dá pelas características da empresa estudada no quadro de perspectivas sobre negócios sociais de Comini, Barki e Aguiar (2012). Estudos anteriores relacionavam os casos estudados inteiramente em uma das três perspectivas propostas pelos autores – perspectiva europeia, americana e a de países emergentes -, enquanto foi encontrado que a empresa estudada possui características híbridas, i.e., não se encaixa inteiramente em uma perspectiva – apesar de ter mais características da perspectiva americana.

Assim, recomenda-se um aprofundamento nos estudos das perspectivas propostas por Comini, Barki e Aguiar (2012) e como outras empresas sociais brasileiras se encaixam nessas categorias.

Já as implicações gerenciais se dão pelo o que foi encontrado no trabalho: a empresa é reconhecida pelas suas ações; há uma apreciação da marca pela imagem que ela representa; os clientes e colaboradores confiam na empresa, além de se identificarem com seus princípios, suas iniciativas e seus projetos sociais. Há uma oportunidade de utilizar essa confiança e identificação geral com a empresa para ações de marketing e de vendas, como ressaltado por Mattiello, Vieira e Previdelli (2009) nos seus estudos sobre MSC.

Sobre inovações organizacionais e modelos de gestão, os colaboradores entendem que não há nada de inovador na gestão operacional da empresa, mas reconhecem o caráter mais “humano” da gestão e no tratamento que é dado a eles e aos

clientes. Apesar da relatada integração entre a gerência e seus colaboradores, existe uma possibilidade de melhoria no que se refere à transparência iniciativas e projetos sociais. Tal melhoria em transparência nas iniciativas e projetos poderia ser de grande valia para a organização, não apenas nos moldes do MSC em relação aos seus clientes, mas também para os seus colaboradores. Ressalta-se que, para Hamel (2009) e Camisón e Villar-López (2012), a inovação organizacional pode representar uma importante e sustentável fonte de vantagem competitiva entre as empresas.

As limitações do trabalho se dão por esse ser um estudo de caso, suficiente apenas para um agente social específico. Não foi possível coletar dados de mais clientes e realizar entrevistas com todos os colaboradores e fornecedores da empresa, o que limita as respostas à amostra coletada e indica que o escopo do trabalho pode aumentar. O instrumento de pesquisa utilizado teve uma limitação de afirmações, porém, serve como base para um aprofundamento das subdimensões e dimensões analíticas de Parente *et al* (2014), e que pode ser utilizado como um roteiro básico de perguntas e pode ser aprimorado para a elaboração de futuros questionários.

Considerando questões ambientais e sociais mundiais, onde há uma preocupação constante e crescente com o meio ambiente e sobre a harmonia entre as sociedades e os povos, os empreendedores e empresas sociais podem exercer um papel primordial para a preservação do meio ambiente e de uma maior integração entre setores sociais distintos, promovendo um maior bem-estar geral e felicidade.

REFERÊNCIAS

- ALBERTI, V.; BUARQUE, M. D.; CAVALCANTE, V. M. **Manual de história oral**. 3. ed. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 2013.
- ALVES JÚNIOR, M. D.; FONTENELE, R. E. S. Estratégias de gestão para a sustentabilidade de organizações do Terceiro Setor. In: IV Encontro de Estudos em Estratégias - 3Es, 2009, Recife. **3Es - IV Encontro de Estudos em Estratégias**, 2009.
- ANDERSON N., POTOCHNIK K., ZHOU J. Innovation and creativity in organizations: A state-of-the-science review, prospective commentary, and guiding framework. **Journal of Management**, v.40, n.1, p. 1297–1333, mar 2014
- ASSUMPÇÃO, D.; DOMENE, S. M. A.; FISBERG, R. M.; CANESQUI, A.M. BARROS, M.B.A. Diferenças entre homens e mulheres na qualidade da dieta: estudo de base populacional em Campinas, São Paulo. **Ciência & Saúde Coletiva**, Rio de Janeiro, v. 22, n. 2, p. 347-358, fev.-out. 2015.
- ÁVILA, L. V., BARROS, I. C. F., MADRUGA, L. R. da R. G., & SCHUCH, V. F. J. Características das publicações sobre empreendedorismo (social) no Web of Science no período 2002-2011. **Administração Pública e Gestão Social**, v.6, n.2, p. 88-100. abr-jun. 2014.
- AUSTIN, J.; STEVENSON, H.; WEI-SKILLERN, J. Social and commercial entrepreneurship: same, different or both? **Entrepreneurship: Theory & Practice**, v. 30, n. 1, p. 1–22, 2006.
- BABBIE, E. **Métodos de pesquisas de survey**. Belo Horizonte: UFMG, 2005.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1977.
- BARKI, E., COMINI, G., CUNLIFFE, A., HART, S., & RAI, S. Social entrepreneurship and social business: Retrospective and prospective research. **Revista de Administração de Empresas**, v.55, n.4, p. 380-384, jul-ago 2015.
- BIOON, 2017. <http://www.bioon.com.br/#sobre>
- BONI, V; QUARESMA, S. J. Aprendendo a entrevistar: como fazer entrevistas em Ciências Sociais. **Revista Eletrônica dos Pós-Graduandos em Sociologia Política da UFSC**, Florianópolis/SC, v.2, n.1, p. 68-80, 2005.
- CAJAIBA-SANTANA, G. Social innovation: moving the field forward. A conceptual framework. **Technological Forecasting and Social Change**, n.82, p. 42-51, 2014.

CAMISÓN, C., & VILLAR-LÓPEZ, A. Organizational innovation as an enabler of technological innovation capabilities and firm performance. **Journal of Business Research**, v.67, n.1, p. 2891-2902, jun 2012.

CAMPOS, T. M.; MARTENS, C. D. P.; RESENDE, M. R. de; CARMONA, V. C.; LIMA, E. Produção Científica Brasileira sobre Empreendedorismo Social entre 2000 e 2012. **Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas**, v.1, n.2, p -60-89, 2012.

CESAR, A. M. R., ANTUNES, M. T. P., & VIDAL, P. G. A utilização do método do estudo de caso em pesquisas das áreas de Operações, Recursos Humanos e Contabilidade. **Anais do Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração - EnANPAD**, 31º Anais ..., Rio de Janeiro/RJ, Brasil, set 2008.

COMINI, G. **Mapa de soluções inovadoras** – Tendências de empreendedores na construção de negócios sociais e inclusivos. Instituto Walmart em parceria com Ashoka, jun 2011.

COMINI, G.; BARKI, E.; AGUIAR, L. A three-pronged approach to social business: A Brazilian multi-case analysis. **Revista de Administração da Universidade de São Paulo**, v.47, n.3, p. 385-397, jul-set 2012.

COOPER, D. R.; SCHINDLER, P. S. **Métodos de Pesquisa em Administração**. 12ª ed. São Paulo: McGraw Hill Brasil, 2016.

CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. Porto Alegre: Artmed, 2007.

DAMANPOUR, F., & ARAVIND, D. Managerial innovation: Conceptions, processes, and antecedents. **Management and Organization Review**, v. 8, n.2, p. 423-454, 2011.

DAVIDSSON, P. Entrepreneurship research innovator, coordinator and disseminator. **Small Business Economics**, v.24, n.4, p. 351–358, 2005.

DEES, J. The meaning of social entrepreneurship. **Harvard Business School**, 1998.

FEGER, J. E; FISCHER, A; NODARI, T. M. S; SCARATTI, D; ORTIGARA, A. A. Empreendedores sociais e privados: reflexões sobre suas características comportamentais. **Revista Gestão Organizacional**. v.1, n.1, p. 102-118, jul-dez 2008.

FISCHER, R.M. Empreendedorismo social: apontamentos para um debate. In: In: SOLA, L. **(Org) Políticas Sociais – Ideias e Práticas**. São Paulo: Editora Moderna, p.183-286, 2011.

GIL, A.C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 1999

GODOY, A. S. Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. **Revista de Administração de Empresas**, v.35, n.3, p. 20-29, 1995.

HAMEL, G. Moon shots for management. **Harvard Business Review**, v.87, n.2, p. 91-98, 2009.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA – IBGE. **Pesquisa de Orçamentos Familiares 2008-2009 - Avaliação nutricional da disponibilidade domiciliar de alimentos no Brasil**. Rio de Janeiro: IBGE; 2010. Disponível em: <http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/populacao/condicaodevida/pof/2008_2009_analise_consumo/pofanalise_2008_2009.pdf>. Acesso em 06 jun. 2017.

IIZUKA, E. S.; VARELA, C. A.; LARROUDÉ, E. R. A. Social business dilemmas in Brazil: Rede Asta case. **Revista de Administração de Empresas**, v.55, n.4, p. 385-396, 2015.

JOHNSON, S. Literature review on social entrepreneurship. **Canadian Center for Social Entrepreneurship**, p. 1-17, 2000.

KIYAMA, R. Os negócios sociais representam o futuro do empreendedorismo. **Pequenas Empresas & Grandes Negócios**, edição 279, pg. 94, abr 2012.

KIYAMA, R. S.; COMINI, G. M.; D'AMARIO, E. Q. Criação de negócios sociais no Brasil: um estudo exploratório. **Anais do XXXVIII ENANPAD – XXXVIII Encontro da ANPAD**. Rio de Janeiro, 2014.

MANZINI, E. Making things happen: social innovation and design. **Design Issue**, v.30, p. 57-66, 2014.

MARINHO, M.; HAMANN, E.; LIMA, A. Práticas e mudanças no comportamento alimentar na população de Brasília, Distrito Federal, Brasil. **Revista Brasileira de Saúde Materna e Infantil**, Recife, v. 7, n. 3, p. 251-261, set. 2007

MATTIELO, K.; VIEIRA, F. G. D.; PREVIDELLI, I. T. S. Marketing social corporativo e empreendedorismo social. **Revista de Negócios**, v. 13, n. 4, p. 72-88, 2008.

MELO NETO, F.P.; FRÓES, C. **Empreendedorismo social: a transição para a sociedade sustentável**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2002.

MORT, G. S.; WEERAWARDENA, J. CARNEGIE, K. Social entrepreneurship: towards conceptualization. **International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing**, v. 8, n. 3, p. 76–88, 2003.

MORT, G. S.; WEERAWARDENA, J. Competitive strategy in socially entrepreneurial nonprofit organizations: innovation and differentiation. **Journal of Public Policy & Marketing**, v.31, n.1, p. 91-101, 2012.

MOURÃO JÚNIOR, C. A. Questões em bioestatística: o tamanho da amostra. **Revista Interdisciplinar de Estudos Experimentais**, v. 1, n. 1, p. 26 - 28, 2009.

OECD. **The measurement of scientific and technological activities - Oslo Manual. Guidelines for collecting and interpreting innovation data**. 3ª ed. Paris: OECD, 2005.

OLIVEIRA, E.M. **Empreendedorismo social no Brasil: fundamentos e estratégias**. 2004. Tese (Doutorado) – Programa de Pós-Graduação em Serviço Social, Universidade Estadual Paulista – Unesp, Franca, 2004.

PEREDO, A. M.; MCLEAN, M. Social entrepreneurship: a critical review of the concept. **Journal of World Business**, v.41, n.1. p. 56-65, 2006.

PETERS, M.A.; HERAUD, R. Toward a political theory of social innovation: collective intelligence and the co-creation of social goods. **Journal of Self-Governance and Management Economics**, v.3, n.3, p. 7–23, 2015.

PHILLIPS, W.; LEE, H.; GHOBADIAN, A.; O'REGAN, N.; & JAMES, P. Social innovation and social entrepreneurship, a systematic review. **Group & Organization Management**, v.40, n.3, p. 428-461, 2015.

PHILLS, J. Rediscovering social innovation. **Stanford Social Innovation Review**. 2009

PORTOCARRERO, F; DELGADO, S. Negocios inclusivos y generación de valor social in: In: MÁRQUEZ, P.; REFICCO, E.; BERGER, G. **Negocios inclusivos - Iniciativas de mercado con los pobres de Iberoamérica**. Bogotá, Colômbia: Amaral Editores / BID, 2010.

SANTOS, L. M. L.; GALLELI, B. O ensino de Empreendedorismo Social nos cursos de administração das universidades públicas brasileiras. **Revista de Administração Pública e Gestão Pessoal (APGS)**, Viçosa, v. 5, n. 2, p. 153-173, 2013.

SANTOS, L.C.M.; ALMEIDA, V.C.; LEITE, V.F. Aplicação de Gerenciamento de Risco como Forma de Suporte a Iniciativas de Empreendedorismo Social, **Revista ADM.MADE**, v.13, n.2, p. 62-75, maio-ago, 2009.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS - SEBRAE. **Negócios Sociais: Diretrizes estratégicas para: a atuação do sistema SEBRAE no mercado de negócios sociais**. SEBRAE: 2013. Disponível em: <http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/UFs/SC/Anexos/NS%20SEbrae%20-%20Diretrizes_estrategicas.pdf>. Acesso em 06 jun. 2017.

SCHINDLER, A.; NAIGEBORIN, V.; **Empreendedorismo social e desenvolvimento**. In: VOLTOLINI, R. **Terceiro Setor: planejamento e gestão**. São Paulo: Senac, 2004

TYSZLER, M. Mudança social: uma arte? Empreendimentos sociais que utilizam a arte como forma de mudança. **Revista de Administração Pública**, v. 41, n. 6, p. 1017-1034, 2007.

VASCONCELOS, A. M.; LEZANA, A. G. R. Modelo de ciclo de vida de empreendimentos sociais. **Revista de Administração Pública**, v. 46, n. 4, p. 1037-1058, 2012.

VENTURA, M. M. O estudo de caso como modalidade de pesquisa. **Revista SoCERJ**, v.20, n.5, p. 383-386, 2007.

VIEIRA, R. M. D. S. **Fatores associados ao comportamento alimentar de frequentadores de academias de Taubaté-SP**. Tese (Doutorado) - Departamento de Nutrição, Faculdade de Saúde Pública - Universidade de São Paulo, 2014.

VOORBERG, W. H.; BEKKERS, V. J. J. M.; TUMMERS, L. G. A systematic review of co-creation and co-production: embarking on the social innovation journey. **Public Management Review**, 2014.

APÊNDICES

APÊNDICE I - Questionário de inovação social e inovação organizacional aplicado aos clientes*

* Algumas questões aparecem com um espaço em branco. Esse espaço mencionava o nome da empresa estudada e foi cortado propositalmente. Logo, onde o espaço em branco aparecer, considera-se o nome da empresa estudada.

Análise do processo de articulação de uma empresa social na criação de inovações sociais e organizacionais

Olá!

Este questionário faz parte de uma pesquisa elaborada pelo aluno Marcellus Lopes, com orientação do professor Doutor Edgar Reyes Júnior. Os resultados dessa pesquisa irão constar no trabalho de conclusão de curso que será apresentado ao Departamento de Administração como requisito parcial à obtenção do título de Bacharel em Administração pela Universidade de Brasília - UnB.

O objetivo desta pesquisa é analisar o processo de articulação de uma empresa social, neste caso a [], na criação de inovações sociais e organizacionais. Se visa identificar a percepção dos clientes sobre várias dimensões dessas inovações.

Sua participação é voluntária e anônima. O tempo estimado para responder as questões é de 5 minutos.

Agradecemos a sua colaboração!

* Required

Dados demográficos

1. Indique seu gênero *

Mark only one oval.

- ☐ Masculino
- ☐ Feminino
- ☐ Other: _____

2. Indique sua faixa etária *

Mark only one oval.

- ☐ Menos de 18 anos
- ☐ Entre 18 e 21 anos
- ☐ Entre 22 e 25 anos
- ☐ Entre 26 e 30 anos
- ☐ Entre 31 e 35 anos
- ☐ Entre 35 e 40 anos
- ☐ Entre 41 e 45 anos
- ☐ Entre 46 e 50 anos
- ☐ Entre 51 e 55 anos
- ☐ Mais de 55 anos

3. Indique seu grau de escolaridade *

Mark only one oval.

- ☐ Ensino Fundamental Incompleto
- ☐ Ensino Fundamental Completo
- ☐ Ensino Médio Incompleto
- ☐ Ensino Médio Completo
- ☐ Ensino Superior Incompleto
- ☐ Ensino Superior Completo
- ☐ Especialização
- ☐ Mestrado
- ☐ Doutorado

4. Por favor, indique sua renda familiar: *

Mark only one oval.

- ☐ Até dois salários mínimos (até R\$ 1.760,00)
- ☐ De 2 a 5 salários mínimos (de R\$ 1.760 até R\$ 4.400)
- ☐ De 5 a 10 salários mínimos (de R\$ 4.400 até R\$ 8.800)
- ☐ De 10 a 15 salários mínimos (de R\$ 8.800 até R\$ 13.200)
- ☐ Acima de 15 salários mínimos (mais que R\$ 13.200)

Inovação social

Por favor, analise cada afirmação e assinale uma opção, considerando que a escala 4 significa que não concorda nem discorda com a afirmação ou não sabe responder

5. A I tem iniciativas e projetos fora de seu espaço físico

Mark only one oval.

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

6. Reconheço que a tem ou já realizou iniciativas e projetos fora de seu espaço físico

Mark only one oval.

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

7. Lembro de ao menos uma iniciativa ou projeto da

Mark only one oval.

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

8. A é coerente com seus princípios em suas iniciativas e projetos *

Mark only one oval.

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

9. A é coerente com seus princípios na escolha de fornecedores, na parte de vendas e de divulgação (propaganda, marketing) *

Mark only one oval.

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

10. Existe uma integração entre as áreas de fornecedores, vendas e divulgação *

Mark only one oval.

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

11. A, em suas iniciativas e projetos, reparte as suas responsabilidades com as de seus parceiros *

Mark only one oval.

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

12. A trabalha com vários parceiros em diferentes escalas e projetos *

Mark only one oval.

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

13. A loja da (café e mercado) atinge vários tipos de públicos-alvo *

Mark only one oval.

	1	2	3	4	5	6	7	
--	---	---	---	---	---	---	---	--

14. Há uma grande diversidade de iniciativas e projetos da
Mark only one oval.

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

15. A _____, em suas iniciativas e projetos, atinge vários tipos de públicos-alvo *
Mark only one oval.

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

16. As iniciativas e projetos da **dão resultados ***
Mark only one oval.

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

17. Eu me identifico com as iniciativas e os projetos da

Mark only one oval.

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

18. Por causa de suas iniciativas e projetos, minha confiança na aumentou *
Mark only one oval.

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

19. As iniciativas e projetos da _____ podem ser realizadas em outras localidades, como outras cidades, regiões e estados *

Mark only one oval.

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

20. As iniciativas e projetos da ☐ podem ser replicadas por outras empresas *
Mark only one oval.

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

21. As iniciativas e projetos da **podem ser replicadas pelo governo ***
Mark only one oval.

Mark only one oval.

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

Discordo
totalmente

☐ Concordo totalmente

Inovação organizacional

Por favor, analise cada afirmação e assinale uma opção, considerando que a escala 4 significa que não concorda nem discorda com a afirmação ou não sabe responder

22. Os gerentes da empresa ^a atuam de maneira diferente se comparado aos gerentes de outras

Mark only one oval.

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

Discordo
totalmente

☐ Concordo totalmente

23. Os donos da _____ gerem a empresa de uma maneira diferente se comparado com os donos de outras empresas *

Mark only one oval.

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

Discordo
totalmente

☐ Concordo totalmente

24. A gestão operacional (do trabalho dos atendentes, caixas e cozinheiros) da é diferente se comparado com outras empresas *

Mark only one oval.

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

Discordo
totalmente

☐ Concordo totalmente

25. Existe uma diferença na forma que a ☐ cuida de seus funcionários *

Mark only one oval.

Mark only one oval.

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

Discordo
totalmente

☐ Concordo totalmente

26. Existe uma diferença na maneira que a **artricula seus serviços comerciais com seus serviços sociais ***

Mark only one oval.

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

27. A organização do trabalho na é diferente se comparada com outras empresas *

Mark only one oval.

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

28. Comparado com outras empresas, o trabalho em equipe dos funcionários da é diferente *

Mark only one oval.

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

29. O conjunto de valores, costumes e normas (cultura organizacional) dos gerentes é diferente da cultura organizacional dos funcionários *

Mark only one oval.

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

30. Os funcionários da cooperam entre si *

Mark only one oval.

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

31. Existe uma efetiva comunicação interna entre os funcionários da

Mark only one oval.

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

32. A se relaciona com vários parceiros *

Mark only one oval.

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

33. A | **participa de redes de cooperação (associações, alianças, grupos) ***

Mark only one oval.

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

34. A ☐ é transparente com suas contas internas e externas *

Mark only one oval.

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

35. A **é transparente sobre suas iniciativas e projetos ***

Mark only one oval.

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente